



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

Mestrado em Marketing

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

Processos no ponto de venda: o caso Grupo Inditex

Mariana Saraiva Marçal Martins

Setembro - 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

Mestrado em Marketing

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

Processos no ponto de venda: o caso Grupo Inditex

Mariana Saraiva Marçal Martins

Orientação:

Professor Doutor Pedro Picaluga Nevado

Setembro – 2013

Agradecimentos

Esta tese é o resultado de meses de dedicação, a qual nunca teria sido realizada, sem o apoio incondicional que os meus pais sempre me deram e o esforço que fizeram para me dar a melhor educação possível. À minha mãe, que é o meu anjo da guarda e que sei que me continua a apoiar; ao meu pai, que tem desempenhado também o papel de mãe e que nunca duvidou das minhas capacidades – o meu muito obrigada aos dois!

Agradeço igualmente ao meu orientador, Prof. Doutor Pedro Picaluga Nevado, que aceitou prontamente conduzir-me neste percurso final do meu Mestrado, sempre de uma forma objectiva e com palavras de entusiasmo e força.

Quero agradecer também a todos os colaboradores do Grupo Inditex, que dispensaram alguns minutos do seu atarefado trabalho, que me permitiram recolher os dados necessários para a elaboração deste estudo.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao meu namorado e a todos os meus amigos, que acompanharam esta fase da minha vida, com compreensão, amizade e ânimo.

Obrigada a todos, sem vocês não teria sido possível!

Resumo

O mercado do retalho tem sofrido profundas alterações nos últimos anos. Recentemente, tem-se verificado um progresso no sector, devido ao crescimento económico e populacional nos mercados emergentes e menos desenvolvidos. Da mesma forma, o sector têxtil/vestuário, tem acompanhado estas mudanças, marcadas também pela tendência introduzida no início dos anos 90 - a *fast fashion* – caracterizada por apresentar nas lojas, no menor tempo possível, aquilo que os consumidores procuram no momento, inspirados nas tendências ditadas pelos desfiles de moda e *looks* de celebridades.

A presente investigação, tem como intuito averiguar os processos que decorrem no ponto de venda de uma empresa de retalho, utilizando um estudo de caso de uma das empresas com mais sucesso neste sector - o Grupo Inditex. O estudo pretende dar resposta a três questões de investigação: “Como é trabalhado o ambiente de loja num ponto de venda?”, “Como são formados os colaboradores de uma empresa de retalho?” e “Como se processa a *fast fashion* num ponto de venda?”. Neste sentido, utilizou-se como metodologia o estudo de caso e realizaram-se entrevistas semi-estruturadas em profundidade, a cada uma das marcas do Grupo (oito no total), das quais foi possível recolher dados de natureza qualitativa. O Grupo Inditex introduziu a tendência da *fast fashion* e tem sido objecto de estudo junto das principais instituições académicas a nível internacional.

Através dos resultados obtidos, concluiu-se que no sector do retalho, é atribuída uma enorme importância ao ambiente de loja, à formação dos colaboradores, à construção de relações com os consumidores e a todos os processos que permitam entregar os produtos nas lojas, no menor tempo possível, na quantidade adequada. Todos estes processos visam conseguir a satisfação do consumidor.

Palavras-chave: Retalho, *fast fashion*, Inditex, ambiente de loja, formação dos colaboradores, satisfação do consumidor.

Abstract

The retail market has undergone profound changes in recent years. Recently, there has been progress in the sector, due to economic and population growth in emerging and less developed markets. The textile/clothing sector, has accompanied these changes, also marked by the trend introduced in the early 90's - fast fashion - characterized by presenting in stores, in the shortest time possible, what consumers want at the moment, inspired by trends dictated by fashion shows and celebrity looks.

This research has the intention to investigate the processes that take place in a retail company point of sale, using a case study of one of the most successful companies in this sector - the Inditex Group. The study aims to answer three investigation questions: "How is the store environment worked in a point of sale?", "How are employees trained in a retail company?" and "How is fast fashion processed in a point of sale?". In this sense, it was used a case study as a methodology and there were conducted semi-structured in-depth interviews, to each one of the Group's brands (eight total), of which it was possible to collect qualitative data. The Inditex Group has introduced the trend of fast fashion and has been subject of study at leading academic internationally institutions.

From the results obtained, it was concluded that in the retail sector, is attributed great importance to the store environment, training of employees, building relationships with consumers and all the processes to deliver products in stores, in the smallest time possible, in the appropriate amount. All these processes aim to achieve consumer satisfaction.

Key-words: Retailing, fast fashion, Inditex, store environment, training employees, consumer satisfaction.

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo	II
Índice	IV
1. Introdução	1
1.1 Contextualização e delimitação da problemática	1
1.2 Propósito de Estudo e estrutura do trabalho	2
2. Revisão de literatura	3
2.1 Mercado do retalho	3
2.1.1 Experiência de compra do consumidor no retalho	4
2.1.2 Importância e funções dos gestores de venda.....	8
2.2 Satisfação do Consumidor	9
2.3 Sector Têxtil/Vestuário	11
2.3.1 <i>Fast Fashion</i>	12
3. Quadro Conceptual e Questões de Investigação	13
4. Metodologia	16
5. O Caso Grupo Inditex	18
5.1 Breve história	18
5.1.1 Portfólio de marcas do Grupo	20
5.1.2 Processo de retalho	25
6. Apresentação e discussão de resultados	27
6.1 Conclusões do Estudo de Caso	34
7. Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras.....	37
7.1 Conclusões gerais da investigação.....	37
7.2 Limitações da investigação e recomendações para investigação futura	38
Referências Bibliográficas.....	39
Anexos	44

1. Introdução

1.1 Contextualização e delimitação da problemática

O mercado do retalho, em especial a indústria do sector têxtil/vestuário, tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo e tem vindo a tornar-se bastante competitivo dentro da União Europeia, caracterizado por um ambiente concorrencial intenso (Bilalis et al., 2006). Se antigamente as lojas ofereciam duas colecções por ano, uma por cada temporada – Primavera/Verão e Outono/Inverno – embora estas se mantenham como referência, as lojas passaram a disponibilizar várias colecções ao longo de cada temporada. Esta tendência deu origem ao conceito de *fast fashion*, cujo objectivo consiste em colocar novas peças nas lojas, no menor tempo possível, sendo que a capacidade de entrega dos fornecedores se tornou importantíssima (Mintel, 2002). Deste modo, a *fast fashion* entende-se por “moda produzida em massa, razoável no preço para a maioria dos consumidores, fácil de obter e toda a gente estar na moda” (Mihm, 2010). O autor considera que os consumidores não vêem a *fast fashion* como um investimento, usando a roupa apenas durante uma ou duas estações. Esta compra é ainda, a maior parte das vezes, uma compra feita por impulso, pois as empresas que têm como base a *fast fashion*, “repõem continuamente novos produtos nas prateleiras, aumentando a motivação dos consumidores para comprar um produto antes que desapareça” (Mihm, 2010). Esta procura crescente pela moda no momento, tem vindo a ser sustentada pela imprensa, programas de televisão (Barnes, 2008), *looks* de celebridades e desfiles de moda (Barnes and Lea-Greenwood, 2006), que influenciam e levam os consumidores a quererem ter a mesma aparência.

O sector têxtil/vestuário passou então a ser caracterizado por “uma ampla oferta de produtos, ciclos de vida curtos, alta sazonalidade, alta volatilidade, alto impulso de compra e operações complicadas em termos logísticos e operacionais” (Christopher et al., 2004). Um dos principais desafios actuais do retalho, face a esta tendência, consiste em “ter o produto certo, no tempo certo, na hora certa” (Hayes and Jones, 2006), pois os retalhistas tiveram que se adaptar a novos processos, que permitam trabalhar com maior rapidez e eficiência, adoptando um novo conjunto de processos internos, que permita “gerir o ciclo da *fast fashion* e rever a base de abastecimentos

para ir ao encontro da procura de custo e tempo de *fast fashion*” (Bruce and Daly, 2006).

1.2 Propósito de Estudo e estrutura do trabalho

Sendo o tempo um dos factores-chave no sector do retalho, em especial da indústria da moda e das empresas que actuam no sentido de entregarem aos consumidores, moda quase em tempo real, e visto ser um sector que tem sofrido algumas mudanças, as empresas retalhistas, consequentemente, tiveram que adoptar novos processos, para que desde a produção das peças, até à entrega destas nas lojas, fosse realizado no menor intervalo de tempo possível. Face a estas mudanças e à introdução de novos processos, esta investigação tem como propósito de estudo averiguar que processos decorrem nos pontos de venda do retalho.

Deste modo, esta investigação foi desenvolvida de acordo com a estrutura de trabalhos proposta pelo ISEG, pelo que após uma breve introdução, segue-se a revisão de literatura, de forma a verificar os conceitos nucleares do tema em questão, a partir dos quais emergiram três questões de investigação. No capítulo seguinte, encontra-se a metodologia utilizada para a presente investigação, tendo sido utilizado o estudo de caso, relativo ao Grupo Inditex, por forma a constituir apoio à temática de base. Os resultados do estudo de caso são analisados e discutidos e são apresentadas as conclusões deste. Por último, são apresentadas as conclusões gerais da investigação, assim como limitações encontradas na sua condução e recomendações para investigações futuras.

2. Revisão de literatura

Este capítulo é dedicado à revisão de literatura, assente em três blocos teóricos: mercado do retalho, satisfação do consumidor e sector têxtil/vestuário.

2.1 Mercado do retalho

O mercado do retalho tem vindo a sofrer inúmeras mudanças ao longo do tempo. Um dos momentos mais marcantes neste sector foi o período que se seguiu à 2ª Guerra Mundial (1939-1945), em que se sentiu um declínio de 40% do número total de lojas ao longo de um período de 30 anos, tendo sido bastante acentuado na década de 50 (Benson and Shaw, 1999). Segundo estes mesmos autores, a erradicação de inúmeras lojas de comércio local tem vindo a intensificar-se em zonas cuja população é mais envelhecida e onde há carência de estruturas urbanas, pelo que as grandes lojas têm vindo a estabelecer-se nos principais centros urbanos, pois têm a possibilidade de pagar rendas mais elevadas, de modo a que as suas lojas se posicionem nas melhores localizações. Para Benson and Shaw (1999), factores como “controlo central, a compra centralizada e o grande volume de negócios de qualquer organização, resulta em economias de escala que não estão disponíveis para a maioria dos retalhistas independentes”.

“Recentemente, a combinação do crescimento económico e o crescimento da população nos mercados emergentes e nos mercados menos desenvolvidos, têm acelerado o progresso na globalização do retalho” (Reinartz et al, 2011). Os mesmos autores, defendem que os mercados globais do retalho enfrentam um conjunto de desafios, que devem ser ultrapassados com a introdução de novas tendências, como “*branding*”, “*variedade de categorias*”, “*formatos de retalho*”, “*processo de inovação*”, “*processo de pagamento*”, entre outros (Reinartz et al., 2011).

Reinartz et al (2011) defendem que independentemente dos diferentes níveis de desenvolvimento, estruturas e cadeias de fornecimento entre países, é possível destacar três sub-grupos do mercado do retalho: mercados maduros (Europa Ocidental e a América do Norte), mercados emergentes (Ásia, América Central e Europa Oriental) e mercados menos desenvolvidos (África e alguns países da Ásia e

América do Sul). Torna-se claro que os desafios e tendências enfrentadas em cada um destes sub-grupos, são diferentes de mercado para mercado (Reinartz et al, 2011).

Nos mercados maduros, o retalho é bastante competitivo, sendo que a maior dificuldade que as empresas encontram é a de criar valor para além da satisfação das necessidades básicas dos consumidores, pois tanto as infra-estruturas que permitem uma distribuição física regular, como o poder de compra dos consumidores, se encontram presentes no mercado de uma forma notável (Reinartz et al., 2011). O grande desafio do retalho neste tipo de mercados é de “concentrar-se em como preencher as necessidades de ordem maior dos consumidores” (Lusch et. al, 2007;). Shah et al (2006) defendem também esta abordagem, afirmando que as tendências nos mercados maduros têm que ser centradas no cliente, acompanhadas pela informação tecnológica. “A informação *mobile* e *online*, torna os consumidores cada vez mais flexíveis em termos de onde e como eles querem aceder à informação e onde e como comprar os produtos” (Lyons, 2009), dando a oportunidade aos retalhistas de cada vez mais desenvolverem aplicações tecnológicas (Piccoli, Bass and Ives, 2003).

“A partir de meados dos anos 90 e continuando na década de 2000, o mercado do retalho (retalho) mudou significativamente” (Grewal and Levy, 2009). O desenvolvimento e crescimento da *internet*, veio mudar a forma como os consumidores olham para as diferentes ofertas de categorias de produtos e serviços que têm à sua disposição, assim como a sua forma de comprar. Também os retalhistas mudaram a sua forma de actuar no mercado, quer junto dos fornecedores, quer junto dos consumidores (Grewal and Levy, 2009), procurando cada vez mais uma forma de impulsionar o poder da *internet*, junto do mercado do retalho, da melhor forma possível, tendência que os autores consideram que se irá prolongar.

2.1.1 Experiência de compra do consumidor no retalho

No ano 2008, com o culminar da crise a nível mundial, houve uma quebra generalizada no consumo e em particular no retalho (Grewal et al., 2009). Observa-se então uma mudança nos hábitos de compra dos consumidores, em especial um maior cuidado nos produtos que compram, onde compram e quanto gastam. Os consumidores procuram cada vez mais produtos e serviços que demonstrem valor, pois apesar de não terem

deixado de comprar, os seus processos de compra passaram a ser mais cautelosos e deliberados (Grewal et al., 2009).

Perceber as razões que levam os consumidores a comprar já é um aspecto mais difícil de analisar, pois “95% dos pensamentos, emoções e aprendizagem (que conduzem as nossas aquisições) ocorrem no subconsciente do consumidor” (Kotler, 2006). Kotler (2006) desenvolveu um modelo de comportamento de compra do consumidor (ver Figura A.1 – Anexo A) que assenta no “estímulo-resposta”. Os estímulos de Marketing (4P’s: produto, preço, distribuição e comunicação) e outros estímulos (económicos, tecnológicos, políticos e culturais) entram na *black box* dos consumidores e desencadeiam um conjunto observável de respostas, como a escolha do produto, escolha da marca, escolha do revendedor, frequência de compra e montante de compra. A *black box* de cada consumidor divide-se em duas partes: as características do comprador e o processo de decisão do comprador. As características de cada comprador que afectam o seu comportamento (ver Figura A.2- Anexo A), resultam de um conjunto de factores desenvolvidos no ambiente de cada um, como factores culturais (cultura, subcultura e classe social do comprador), factores sociais (grupos de referência, família e estatuto), factores pessoais (idade, ocupação, situação económica, *lifestyle*, personalidade e auto-conceito) e factores psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes).

O ambiente económico e a competitividade no retalho, exigem que para além de preços baixos e de produtos inovadores, é necessário que as empresas focalizem a sua atenção para a experiência de compra do consumidor, “incluindo todos os pontos de contacto em que os consumidores interagem com o negócio, produto ou serviço” (Grewal et al., 2009). Para estes autores, “a chave de sucesso no retailing é compreender os clientes”, tal como Puccinelli et al (2009) defendem que “a importância de perceber o comportamento dos consumidores nunca foi tão valorizada pelos retalhistas”, pelo que muitos retalhistas se começam a aperceber que a diferenciação é um factor-chave. Existem inúmeras razões que levam os consumidores a realizar uma compra, não sendo obrigatoriamente pela necessidade de adquirir um produto ou serviço (Tauber, 1972), mas sim, por exemplo, pela “necessidade de

entretenimento, recreação, interação social ou estimulação intelectual” (Arnold and Reynolds, 2003).

A memória tem uma extrema importância em ambientes de retalho, já que é armazenada, retida e acessível quando necessário (Puccinelli et al., 2009). Ao processarem a informação, os indivíduos “tipicamente codificam a informação de acordo com o seu significado sensorial ou significado semântico” (Solomon, 2008), o que leva a que muitos retalhistas criem uma ligação forte entre a marca e a cor ou o logótipo (Puccinelli et al., 2009). “O envolvimento motiva o processamento” (Puccinelli et al., 2009), sendo que envolvimento representa o “grau em que os consumidores estão interessados em obter informações sobre um produto e motivados para saber mais sobre ele” (Zaichkowsky, 1985). Grewal et al (2009) destacam a importância de se realizarem actividades sistemáticas nas lojas de modo a aumentar o envolvimento e compra do consumidor (como as degustações ou demonstrações). Tipicamente, quanto mais os consumidores estão envolvidos, mais se debruçam sobre as características e informações sobre um produto, enquanto que os consumidores que demonstram ter um menor envolvimento, retiram informações muito superficiais, podendo ser facilmente influenciados por acontecimentos positivos ou negativos (Puccinelli et al., 2009). Segundo estes autores, existe um esforço considerável da parte dos retalhistas, em criar ambientes positivos, procurando transmiti-los nos seus produtos e serviços, pois os indivíduos com atitudes mais favoráveis, são mais propícios a terem comportamentos de compra benéficos para os retalhistas.

Uma vez que os serviços são mais intangíveis que os produtos, as empresas devem actuar numa lógica de serviço, providenciando bens e serviços aos seus clientes, procurando criar valor (Grönroos, 2008), “com tudo o que seja valorizado pelos consumidores e seja economicamente viável” (Veríssimo, 2007). A utilização de elementos sensoriais como a cor, temperatura, luminosidade, música ambiente e aromas, têm sido cada vez mais utilizados junto do sector do retalho de forma a minimizar a intangibilidade dos serviços e ao mesmo tempo gerar valor para os clientes, pois estudos têm demonstrado que a utilização de diferentes estímulos sensoriais têm impacto no comportamento dos consumidores e na percepção que

estes têm de bens e serviços (Hultén, 2011), podendo aumentar a satisfação e fidelidade dos consumidores (Veríssimo, 2007).

“Uma estratégia é definida como sensorial quando apela a um certo sentido ou sentidos na mente do consumidor” (Hultén, 2011). Para o autor, este tipo de estratégias são utilizadas pelas marcas para se distinguirem da concorrência, procurando que os consumidores associem um determinado estímulo sensorial (ex.: aroma da loja) à marca. O sentido da visão é o que permite perceber as mudanças e diferenças no meio ambiente; a audição relaciona-se com emoções e sentimentos; o olfacto está ligado ao prazer e bem-estar, despertando emoções e memórias; o paladar é considerado o sentido mais distinto e que interage frequentemente com outros sentidos e o tacto desperta-se através de análises físicas no sentido de obter informações sobre um produto (Hultén, 2011). Para Veríssimo (2007), “o olfacto é provavelmente o mais subestimado dos sentidos”. Há aromas que são utilizados com o intuito de acalmar, como a alfavaca, a camomila ou a cidreira e outros que são utilizados para estimular os sentidos, como o âmbar, o limão e a canela. O autor defende que, se existir uma coerência entre o aroma e o produto, estes serão percebidos de uma maneira positiva pelos consumidores, criando não só uma atmosfera agradável para estes, como para os colaboradores da marca que passam muitas horas seguidas naquele espaço, pelo que a utilização dos aromas certos também influencia o comportamento destes.

Neste sentido, a atmosfera ou o ambiente de loja é de crucial importância, uma vez que tem um grande impacto no comportamento do consumidor, começando na possibilidade de um indivíduo se aproximar ou de se distanciar do produto ou da loja, consoante a percepção que um conjunto de factores como o mobiliário, *layout*, equipamento, sinalização, decoração, entre outros, forem percebidos por este (Puccinelli et al., 2009).

Outro dos grandes desafios que o retalho enfrenta, é o de “conseguir a mercadoria certa, em quantidades certas, para as lojas certas, no momento que os clientes querem” (Grewal et al., 2009). Os objectivos e as motivações dos consumidores vão mudando ao longo do tempo, pelo que eles próprios raramente têm a certeza do que

querem comprar, acabando por mudar várias vezes de opinião durante o processo de decisão de compra (Puccinelli et al., 2009). Adicionalmente, os retalhistas estão ainda limitados pelas suas próprias restrições, como o espaço físico disponível nas lojas ou o dinheiro para gastar em inventário, pelo que é necessário “equilibrar planeamento, profundidade e nível de serviço” (Grewal et al., 2009).

2.1.2 Importância e funções dos gestores de venda

Cada vez mais, as empresas procuram construir e desenvolver uma relação com os clientes, resolver os seus problemas (Westbrook and Peterson, 1998) e aumentar a dependência do comprador, quer pelo vendedor, quer pelos produtos da empresa “traduzindo-se numa aprendizagem contínua em como aumentar o valor do produto/serviço oferecido” (Pelham, 2006). Assim sendo, o vendedor para além de vender produtos ou serviços, desempenha ainda como funções a “gestão de relacionamento com os clientes, coordena a entrega e serviço ao cliente e supervisiona a rentabilidade da relação” (McDonald et al., 2000). Deste modo, os vendedores através das relações que mantêm com os clientes, conseguem obter informações valiosas para a empresa (McDonald et al., 1997), como fornecer informações das actividades dos concorrentes ou outras mudanças de mercado (Festervand et al., 1998).

De facto, numa era em que o marketing relacional revela uma importância cada vez maior e assistimos a uma inovação crescente na tecnologia, torna-se crucial que as empresas reconheçam a importância dos gestores de vendas, pois “são em grande parte responsáveis pela administração dos canais da sua empresa” (Rosenbloom, 1985).

Existem programas de orientação para a gestão de vendas, que têm como objectivo “influenciar positivamente a empresa para uma orientação na aprendizagem, com ênfase em reunir e processar informação para realçar o valor dos produtos para os clientes” (Pelham, 2006), como o COST (Consulting Oriented Sales Training) que pretende adicionar valor ao produto, assim como aumentar a satisfação e lealdade do cliente e o PSTL (*Post-sales Training Learning*) que permite estudar o pós-venda, alimentado pelo *feedback* concedido pelos gestores de venda à empresa. A ideia

primordial é que os retalhistas consigam transformar as grandes quantidades de dados recolhidos, para formular e executar estratégias de marketing, recorrendo à tecnologia e modelos estatísticos avançados (Grewal et al., 2009).

Desta forma, “manter clientes nos próximos anos vai ser mais importante do que fazer uma venda” (Grewal et al., 2009), pois um dos factores-chave de sucesso será conseguir manter clientes rentáveis ao longo do tempo, através do desenvolvimento da relação constante com estes.

2.2 Satisfação do Consumidor

A satisfação do consumidor tem vindo a ser estudada por alguns autores e várias investigações foram publicadas nas principais revistas académicas, tanto que, segundo Swan e Trawick (1993) “a investigação relativa à satisfação do consumidor tem-se afirmado como uma corrente de investigação na literatura do marketing”. Para Oliver (1980), a satisfação resulta da experiência de uso do produto, comparando com as expectativas que tinha deste antes da sua utilização, traduzindo-se num resultado cognitivo. Por outro lado, Westbrook (1987) e mais recentemente Bei e Chiao (2001), têm uma visão diferente do que é a satisfação, considerando que esta reflecte um sentimento afectivo relativamente a um produto.

De facto, a literatura tem sugerido cada vez mais, que os produtos/serviços estão associados a emoções positivas ou negativas adquiridas na fase de pré-consumo, no momento e pós-consumo, que irão influenciar a satisfação do consumidor e prever a sua intenção comportamental futura (Barsky and Nash, 2002). No entanto, as emoções não são algo fácil de medir e definir, pelo que Martin et al (2008), simplificaram e afirmaram que os clientes procuram adquirir experiências positivas e evitam as negativas, considerando que as experiências/emoções positivas podem ser referidas como “motivações de aproximação” e as experiências/emoções negativas como “emoções a evitar”.

O conceito de satisfação está ainda intimamente ligado com o conceito de lealdade e comportamento de re-compra futuro. Deste modo, cada vez mais as empresas atribuem uma importância crescente à satisfação dos consumidores e retenção de

clientes, uma vez que consumidores satisfeitos fomentam um “boca-a-boca” positivo (Lympelopoulos and Chaniotakis, 2008), “o processo de decisão de re-compra dos consumidores é simplificado se estes estiverem satisfeitos” (Jacoby et al., 1978) e “consumidores satisfeitos são mais propícios a voltar a comprar um produto da empresa no futuro” (Vanhamme and Snelders, 2001).

Gonçalves (2012) afirma que “quando os clientes estão satisfeitos qualquer medida serve, mas quando os clientes estão insatisfeitos, os gestores querem saber informação de nível de atributo para fazer melhorias”. A autora atribui um conceito multidimensional à satisfação do atributo, que inclui três dimensões: núcleo do serviço, aspectos periféricos da qualidade do serviço (SQUAL) e valor (VAL). Satisfação do cliente e satisfação de atributo são ainda considerados construtos diferentes, embora estejam relacionados. Através da medição da satisfação com o nível de atributos específicos, é possível identificar áreas-chave de problemas na prestação dos serviços, ajudar na segmentação dos clientes e compreender como os clientes elaboram as suas avaliações (Gonçalves, 2012).

O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithml e Berry em 1988, é o mais utilizado para medir a qualidade do serviço e é usado para comparar as expectativas dos consumidores antes de fazerem uso do serviço e após a utilização deste (Kristensen and Eskildsen, 2012). Este modelo é assente em cinco dimensões: fiabilidade (consiste na habilidade para entregar o serviço prometido); capacidade de resposta (capacidade de prestar um serviço rápido); confiança (capacidade de inspirar confiança e confiança); empatia (atenção individualizada a clientes, preocupação com estes) e tangíveis (aparência das facilidades físicas, pessoais e materiais). O modelo indica cinco GAPs que se traduzem pela diferença entre o resultado do desempenho do serviço e o resultado das expectativas do serviço. “Quanto melhor o resultado do GAP, melhor a avaliação da qualidade do serviço” (Parasuraman, Zeithml and Berry, 1988). Este modelo tem recebido algumas críticas, relacionadas com a sua escala original, referentes à validade e à confiança nas cinco dimensões, pois as críticas salientam que “as dimensões não são necessariamente universais, o constructo de validade é duvidoso e o modelo apresenta falhas para a teoria económica, estatística e psicológica” (Ladhari, 2009). Ainda assim, o modelo SERVQUAL continua a ser bastante

utilizado, tanto na sua forma original, como de uma forma adaptada, “utilizado para medir as expectativas do cliente e as percepções da qualidade do serviço” (Kheng et al, 2010).

Torna-se crucial, que em ambientes altamente competitivos, onde muitas vezes a oferta é semelhante, que as empresas saibam transmitir claramente os seus serviços ou os seus benefícios adicionais aos clientes (Tam, 2004).

2.3 Sector Têxtil/Vestuário

No mercado do retalho, encontram-se vários tipos de negócio, entre os quais a indústria do sector têxtil/vestuário, que é caracterizada por uma ampla oferta de produtos, ciclos de vida do produto curtos, alta sazonalidade e volatilidade e um elevado impulso de compra, o que se traduz em operações complicadas, quer em termos logísticos, quer em termos operacionais (Christopher et al., 2004). O mercado do sector têxtil e de vestuário da União Europeia é marcado por uma forte concorrência a nível internacional, principalmente ao nível das exportações de novos países industrializados, como a China, cujos salários e taxas sociais baixas, lhes oferecem uma forte vantagem competitiva (Bilalis et al., 2006), pois “no mercado do vestuário, a estratégia competitiva dos retalhistas é comumente baseada no preço e na diferenciação do produto” (Bridson and Evans, 2004).

Segundo dados da AICEP, em 2007 havia 10.000 empresas de vestuário em Portugal, empregando mais de 113.000 pessoas, com a predominância das pequenas empresas no sector, que geograficamente se concentram no litoral norte do país (AICEP, 2009).

Em 2011, no período de Janeiro a Julho, a Balança Comercial Portuguesa do sector têxtil foi positiva, auferindo um valor de 507.170 milhões de euros, sendo que o valor das exportações correspondeu a 2.454.802 milhões de euros e as importações a 1.947.632 milhões de euros (AICEP, 2011) (ver Tabela A.1 – Anexo A).

Os maiores clientes do sector têxtil de Portugal, neste mesmo período de tempo, foram respectivamente, a Tunísia (38,68%), a Áustria (23,94%), a Dinamarca (22,83%), a Suécia (19,36%) e Itália (16,86%). (AICEP, 2011) (ver Tabela A.2 – Anexo A).

Relativamente ao sector de vestuário, a Balança Comercial Portuguesa em 2010, auferiu um valor positivo de 498.852 milhões de euros, sendo que 2.214.123 milhões de euros corresponde ao total de exportações e 1.715.271 milhões de euros corresponde ao total das importações (AICEP, 2011) (ver

Tabela A.3 – Anexo A).

Neste mesmo ano, os principais clientes do sector de vestuário de Portugal, foram respectivamente, a Áustria (18,90%), a Suécia (14,33%), a Dinamarca (13,77%), a Tunísia (13,40%) e o Reino Unido (10,25%) (AICEP, 2011) (ver Tabela A.4 – Anexo A).

Em 2012, as categorias que mais peso representaram nas exportações na Indústria Têxtil e de Vestuário (ITV), foram “Vestuário e acessórios de malha” (38,7%), “Vestuário e acessórios excepto de malha” (21,2%), “Outros artigos têxteis confeccionados” (12,3%), “Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas” (5,4%) e “Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc” (5,1%) (INE, 2013, *in* Associação Têxtil de Vestuário de Portugal (ATP)) (ver Tabela A.5 – Anexo A).

Face à forte concorrência no sector têxtil/vestuário Europeu, é necessário que as empresas para “sobreviver e prosperar, se adaptem e melhorem em mais do que uma maneira” (Bilalis et al., 2006), sendo que para estes mesmos autores há inúmeros progressos que devem ser feitos, nomeadamente no campo dos recursos humanos, que constituem um factor-chave neste sector.

2.3.1 Fast Fashion

Cada vez mais assistimos a um interesse crescente pela sociedade em apresentar um aspecto cuidado, demonstrando curiosidade pelo mundo da moda e que quer estar a par das últimas tendências. Este interesse pela moda, influenciado pelos *media*, leva a que os consumidores comprem com mais frequência, no sentido de adquirirem as últimas tendências apresentadas nos desfiles de moda (Barnes, 2008). A *fast fashion* nasce assim, “conduzida pelos desfiles de moda, os *looks* das celebridades e o desejo pela novidade” (Barnes and Lea-Greenwood, 2010).

O conceito de *fast fashion* traduz-se nas estratégias adoptadas pelos retalhistas de moda, com o intuito de conseguir apresentar peças novas nas lojas, no menor tempo

possível, trabalhando num sistema em que os produtos são constantemente actualizados (Barnes and Lea-Greenwood, 2010). Desta forma, a *fast fashion* apresenta ciclos de vida do produto curtos, com tendência a decrescer cada vez mais. Por exemplo, vários estudos indicam que a Zara consegue captar as tendências actuais, produzi-las e entregar as peças novas nas suas lojas em apenas 15 dias, creditando-a como líder neste conceito (The Economist, 2005). No fundo, a *fast fashion* consiste em “ter o produto certo, no lugar certo, na hora certa” (Hayes and Jones, 2006).

“A *fast fashion* é produzida em massa, apresenta preços moderados para a maioria dos consumidores, tornando-se fácil de obter e de toda a gente estar na moda” (Mihm, 2010). As empresas que apresentam este conceito de reagirem quase instantaneamente às tendências actuais, ao reporem constantemente novas peças de roupa nas lojas, motivam os consumidores a comprar, levados pelo sentimento de que as peças podem desaparecer a qualquer momento. Os consumidores não vêem portanto a *fast fashion* como um investimento, sendo que a maioria das aquisições dura normalmente uma ou duas “estações” (Mihm, 2010).

Algumas empresas na área de *fast fashion* utilizam sistemas completos de integração vertical, como o Grupo Inditex, com as suas fábricas próprias e centros de distribuição (Mihm, 2010). Para este autor, a principal vantagem da *fast fashion* são os custos de trabalho reduzidos, permitindo apresentar produtos a preços baixos. A eficiência da gestão da rede de distribuição é um factor-chave na *fast fashion*, pelo que esta tendência tem sido um desafio para os retalhistas, pois a capacidade de resposta inclui não só responder rapidamente às necessidades dos consumidores, mas também apresentar a quantidade certa de produto em cada loja (Mihm, 2010). É também fundamental, que exista uma relação de confiança entre fornecedores e retalhistas, ao longo de toda a cadeia de abastecimento e rede de distribuição, para assegurar que os padrões de cada marca são mantidos de país para país (Hayes and Jones, 2006).

3. Quadro Conceptual e Questões de Investigação

Após a revisão de literatura foi possível identificar três conceitos nucleares, os quais permitem formular três perguntas de investigação para o estudo em questão, sendo eles o ambiente de loja, a formação dos colaboradores e a *fast-fashion*, que procuram dar resposta ao propósito da investigação, ou seja, verificar que processos decorrem nos pontos de venda do retalho. Desta forma, as questões de investigação são:

1ª Q.I. - Como é trabalhado o ambiente de loja num ponto de venda?

Esta pergunta de investigação resulta da importância que o ambiente de loja assume no sector do retalho, pois pode influenciar positivamente ou negativamente o consumidor, fazendo com que este se aproxime ou distancie de uma loja, tal como refere Puccinelli et al (2009). Deste modo, os autores referem que é importante perceber que factores são considerados no ambiente de loja, como o mobiliário, o *layout* da loja, a decoração, entre outros, pois para Grewal et al (2009), compreender os clientes é um dos factores-chave no sector do retalho, procurando oferecer produtos que demonstrem valor para o cliente, destacando a diferenciação de processos, como demonstrações no ponto de venda, aposta no *e-commerce* e no *mobile*, entre outros. É então necessário, averiguar que processos decorrem nos pontos de venda de uma empresa de retalho, por forma a compreender se vai de encontro à literatura analisada.

2ª Q.I. - Como são formados os colaboradores de uma empresa de retalho?

Pelham (2006) refere a importância do marketing relacional no sector do retalho, mais concretamente das relações criadas entre vendedores e consumidores, realçando que hoje em dia, para além da função de vender produtos ou serviços, os vendedores devem saber interagir com os clientes e aumentar a dependência destes, “quer pelo vendedor, quer pelos produtos da empresa”. Deste modo, torna-se fulcral compreender que formação os colaboradores de uma empresa de retalho recebem, no sentido de corresponder não só às funções de vendedor na sua forma literal, incluindo todos os processos adjacentes, como de estabelecer ligações emocionais com os clientes, com o intuito de os fidelizar.

3ª Q.I. - Como se processa a *fast fashion* num ponto de venda?

Mihm (2010) afirma que a *fast fashion* “é produzida em massa, apresenta preços moderados para a maioria dos consumidores, tornando-se fácil de obter e toda a gente estar na moda”, pelo que é fundamental conseguir reagir instantaneamente às tendências actuais com a reposição constante de novas peças nas lojas. Segundo Mihm (2010), é necessário que decorram um conjunto de processos que motivem os consumidores a comprar no momento, pois também para Hayes and Jones (2006), a “*fast fashion*” consiste em ter o produto certo, na loja certa, na hora certa”. Deste modo, torna-se fundamental compreender que processos de *fast fashion* decorrem num ponto de venda de uma empresa de retalho.

É então possível elaborar um quadro conceptual, de acordo com os três conceitos nucleares e as respectivas questões de investigação, realçando as principais referências bibliográficas:

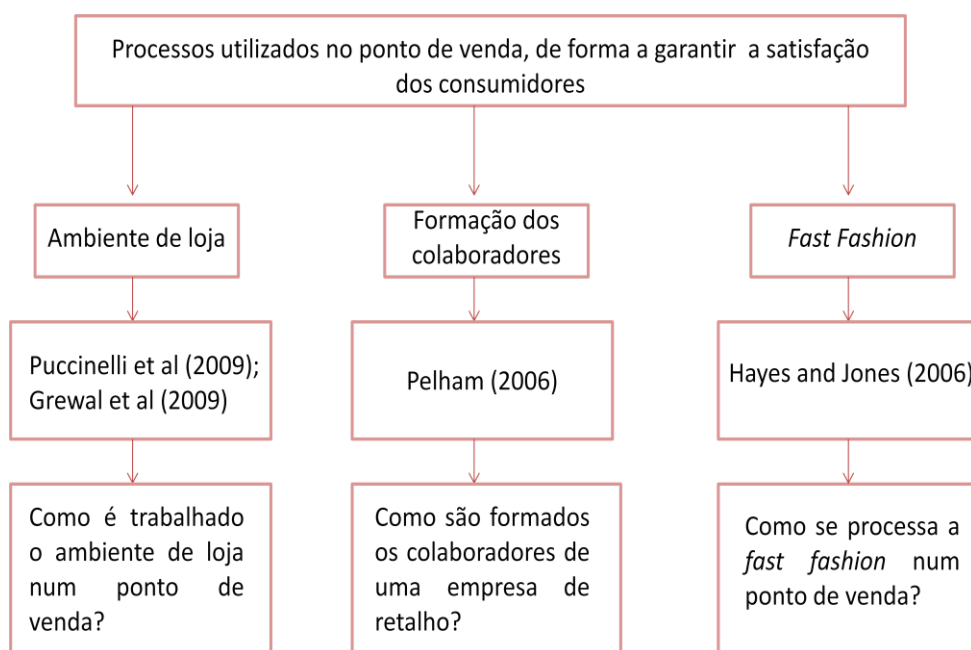


Figura 1 – Quadro conceptual

4. Metodologia

Face ao assunto em análise e às questões de investigação a que se pretende dar resposta, a metodologia que será utilizada para a presente investigação é o estudo de caso, pois este tem vindo a ser extremamente útil quando se pretende obter informações internas da unidade de análise a estudar, bem como dos respectivos processos (Nevado, 2009). Yin (1994) é um dos autores que defende a utilização do estudo de caso numa perspectiva contemporânea, cuja investigação pretende responder a questões do tipo “como” e “porquê” e onde “o objectivo é muito mais procurar do que testar” (Nevado, 2009). Existem, contudo, algumas críticas relativas à utilização do estudo de caso numa investigação, como a falta de rigor científico ou a demora na recolha de dados e na respectiva análise. Yin (1994) defende, no entanto, que o estudo de caso é a metodologia de investigação mais apropriada a utilizar quando “o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos”.

Esta investigação utiliza como metodologia o estudo de caso, aplicado ao Grupo Inditex, uma vez que este representa um caso de sucesso, principalmente no sector do retalho, pois veio revolucionar a indústria da moda, sendo pioneiro do conceito de *fast fashion* (The Times, 2005). A presente investigação, é assente numa pesquisa de natureza descritiva, por analisar um fenómeno no seu contexto real (Yin, 1994) e explanatória porque incide em questões do tipo “como” e “porquê”, que demonstram a realidade do Grupo Inditex. Esta pesquisa empregou diversos métodos de recolha de dados (Bonache, 1999), tendo sido utilizadas fontes de dados secundários, como diversos artigos provenientes de bases de dados bibliográficas (Repositório Científico da UTL, Proquest, B-ON), um livro sobre a história do Grupo Inditex – “De Zero a Zara”, artigos não científicos da comunicação social, o relatório de contas do Grupo do último ano disponível (2011) e informação do Grupo disponível na internet (*site* da Inditex). Contou ainda com a recolha de dados primários, através da realização de entrevistas em profundidade semi-estruturadas, com recurso a um guião (Anexo B), por cada marca do Grupo Inditex – Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterqüe - resultando num total de oito entrevistas presenciais (uma por cada marca do Grupo) assistidas com recurso a um gravador. As entrevistas dividiram-se em três partes, incidindo sobre os conceitos nucleares da investigação –

ambiente de loja, formação dos colaboradores e *fast fashion*. Embora não se encontrem em anexo, por falta de espaço, uma vez que esta investigação obedece à estrutura de regras imposta pelo ISEG, todas as entrevistas realizadas foram transcritas e encontram-se à disposição da comunidade científica, podendo ser requisitadas à autora da investigação. Os inquiridos são colaboradores das lojas do Grupo, tendo-se privilegiado os cargos mais altos a que foi possível ter acesso, assim como contactos cedidos por terceiros. O protocolo de entrevistas e o protocolo do estudo de caso podem ser consultados em anexo (Anexo C).

O estudo em questão apresenta uma estratégia de investigação empírica, no sentido que se debruça sobre a unidade de análise (Inditex) e “estuda, observa, recolhe, trata e analisa informação” (Nevado, 2009), utilizando técnicas de pesquisa qualitativas – entrevistas em profundidade semi-estruturadas – procurando retirar conclusões fidedignas e úteis que espelhem a realidade. Os dados obtidos através das mesmas, foram analisados, pretendendo dar resposta às questões de investigação formuladas, desencadeando a discussão final dos resultados.

A presente investigação, segue ainda os testes que validam a metodologia utilizada, tais como: Validade do constructo, validade externa, validade interna e fiabilidade (Nevado, 2009), sintetizados na tabela em baixo.

Tabela 1 – Testes que validam a utilização do estudo de caso

Testes	Tática aplicada ao estudo de caso
Validade do constructo	Uso de múltiplas fontes de informação (Yin, 1994) - artigos científicos, livro “De Zero a Zara”, artigos não científicos da comunicação social, relatório de contas do Grupo de 2011 e informação disponível no <i>site</i> da Inditex.
Validade interna	Triangulação da informação (Patton, 1987) – uso de múltiplas fontes de recolha de informação, de modo a minimizar riscos de enviezamento.
Validade externa	O presente estudo de caso pode ser aplicado a outras empresas de retalho.
Fiabilidade	Utiliza um protocolo de estudo de caso.

5. O Caso Grupo Inditex

5.1 Breve história

O Grupo Inditex (Indústria de Desenho Têxtil) como é conhecido hoje, começou por confeccionar alcofas de bebé e robes para senhora. Amancio Ortega Gaona, Presidente do Grupo e o impulsionador de toda a sua história, é hoje o terceiro homem mais rico do mundo, com uma fortuna avaliada em 57 mil milhões de euros (Dinheiro Vivo, 2013) – uma fortuna que começou do zero.

Amancio Ortega iniciou a sua vida no mundo da moda aos 14 anos, na camisaria Gala como “moço de recados”, onde permaneceu durante três anos. Aos 17 anos foi trabalhar para a loja de confecções La Maja, onde já trabalhavam os seus irmãos e com quem tinha a ideia de criar um negócio (Blanco and Salgado, 2006). GOA foi o nome dado a este primeiro negócio, o resultado da combinação do nome dos dois irmãos (Antonio Amancio Gaona e Amancio Ortega Gaona). As primeiras peças criadas foram alcofas para bebés e mais tarde robes de senhora, onde Amancio decide “em vez de fixar o preço em função dos custos de confecção, adaptar estes últimos à quantidade de peças que pretende vender – pura filosofia Zara” (Blanco and Salgado, 2006).

Em 1971, surgiu a Sprint, já com a filosofia que impera hoje no Grupo Inditex – *fast fashion*, mas a qual não vingou. Surgiram entretanto outras lojas em meados dos anos 70, como a Samlor que se dedicava à confecção de casacos e calças, a Noite que confeccionava pijamas para homem e a Fios, que fabricava camisas para crianças. “Tudo isto surgiu antes da Zara” (Blanco and Salgado, 2006).

Mais tarde, em Maio de 1975 é inaugurada a primeira loja Zara, na Corunha. “A Zara arrancou como o nome da primeira experiência de Amancio Ortega: ao *sprint*” (Blanco and Salgado, 2006) e passados cinco meses foi inaugurada a segunda loja Zara. O Grupo Inditex tornou-se pioneiro no conceito de *fast fashion*. Enquanto que as restantes empresas de moda apresentavam duas colecções ao ano – Outono/Inverno e Primavera/Verão – com o aparecimento da Zara os clientes passaram a ter à disposição “colecções vivas, desenhadas, fabricadas, distribuídas e vendidas quase com a mesma rapidez com que a volubilidade dos clientes modifica os seus gostos” (Blanco and Salgado, 2006). Hoje em dia, o tempo médio desde captar a tendência

inspirada nas ruas ou nos desfiles de moda, até a peça de roupa chegar às lojas, demora em média doze dias, um tempo que se pretende reduzir cada vez mais. Esta capacidade de apresentar moda quase em tempo real, é possível graças à integração vertical do negócio. A Inditex “uniu o industrial com a distribuição” (Blanco and Salgado, 2006), realizando quase todos os processos *in-house*.

A Inditex adoptou ainda uma postura que rompe com o tradicional no que toca à comunicação do Grupo. A publicidade convencional desde o início da história da empresa nunca fez parte da sua estratégia, assim como as habituais conferências de imprensa, nem os comunicados ocasionais para os meios de comunicação, “inclusivé depois da entrada da Inditex na Bolsa” (Blanco and Salgado, 2006).

Em 1985 é constituída a Inditex como empresa *holding* do Grupo (Inditex, 2013) e quatro anos mais tarde a Zara entrou no mercado internacional, altura em que a *internet* apresentava um futuro promissor, pelo que a empresa criou a sua própria *intranet*. Só em 1995 passou a ser possível verificar em segundos as vendas dos últimos dias ou os artigos disponíveis em armazém, através da agenda electrónica *Newton* (hoje designada por Cassiopeia), pois até então os pedidos das lojas chegavam à central através de fax e daí enviava-se para cada loja a lista de artigos, os tamanhos e cores disponíveis, lista que o Encarregado da loja tinha que preencher e devolver à central, o que era um processo muito mais lento. Hoje em dia, toda a informação é processada e cruzada, e é possível verificar qual a peça que se está a vender mais em determinada loja do Grupo (Blanco and Salgado, 2006).

A partir de 1991, começaram a surgir outras marcas no portfólio da Inditex. Neste mesmo ano foi fundada a Pull&Bear e a Inditex adquiriu 65% do grupo Massimo Dutti, tendo comprado a marca na sua totalidade em 1995 (Inditex, 2013). Em 1998 surgiu a Bershka, no ano seguinte a Stradivarius, em 2001 a Oysho, em 2003 a Zara Home e a Üterque em 2008 (Inditex, 2003) - que serão descritas detalhadamente no ponto seguinte.

No dia 23 de Maio de 2001 (Inditex, 2013), a Inditex entrou na Bolsa de Valores com 26,09% do seu capital, o que equivale a 141,41 milhões de acções com um preço de

entrada de 14,70 euros, “tendo encerrado o dia com uma valorização acima dos 18 euros” (Blanco and Salgado, 2006), o que fez disparar o valor do Grupo.

Em 2007 a Inditex iniciou a sua expansão *online*, começando com a Zara Home, que serviu de experiência e rampa de lançamento para as restantes marcas do Grupo, cuja presença a nível *online* se sentiu em 2010, no caso da Stradivarius, e em 2011 no remanescente portfólio de marcas da Inditex (Relatório e Contas Anual, 2011).

Amancio Ortega encontra-se reformado há dois anos, embora continue a marcar presença assídua em Arteixo, onde são tomadas todas as decisões, e continue envolvido em todos os processos do Grupo (Visão, 2013). As opiniões referentes ao dono do império Inditex dividem-se. “Para muitos, é um empreendedor (..) para outros, o empresário não passa de um homem que aproveita o trabalho escravo em países subdesenvolvidos para obter lucros desmedidos” (Visão, 2011).

5.1.1 Portfólio de marcas do Grupo

O Grupo Inditex é constituído por oito marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Üterque (Relatório e Contas Anual, 2011).

- Zara

A Zara foi a primeira loja inaugurada pelo Grupo Inditex em 1975, na Corunha. “Desde o primeiro momento o principal produto foi a venda de pronto-a-vestir para mulher, homem e criança” (Blanco and Salgado, 2006) e posiciona-se comercialmente para “oferecer o último grito da moda com qualidade média e a preços médio-baixos” (Blanco and Salgado, 2006). A Zara é constituída por uma colecção denominada por básicos, que não passam de moda e correspondem a 60% da sua produção, sendo que os restantes 40% correspondem às peças-chave que chegam às lojas a cada duas semanas, chamadas *just-in-time*, que correspondem a cerca de quinze mil modelos diferentes por ano (Blanco and Salgado, 2006). A sua estratégia passa então por “uma constante renovação do produto, uma quantidade ajustada de cada modelo e uma rotação quase constante nas suas lojas” (Blanco and Salgado, 2006). Os clientes da Zara foram habituados a terem o pensamento de que têm que comprar determinada peça naquele momento, pois devido à contante rotação de peças nas lojas e a chegada

de modelos novos duas vezes por semana, estes sabem que na semana a seguir ou mesmo no dia a seguir, podem já não encontrar a peça que queriam.

A loja *online* foi lançada em 2011, inicialmente apenas disponível nos Estados Unidos e no Japão, mas no fecho do ano fiscal já havia a possibilidade de comprar *online* em dezoito países (Relatório e Contas Anual, 2011). No ano fiscal de 2011, a Zara correspondeu a 64,8% do volume total de vendas do Grupo, inaugurando 113 novas lojas durante este período, perfazendo um total de 1.830 lojas espalhadas por 82 países (Relatório e Contas Anual, 2011).

- Pull&Bear

A Pull&Bear foi criada em 1991, quando o Grupo Inditex se apercebeu “da carência no mercado espanhol de uma proposta vocacionada especificamente para o público jovem masculino, para oferecer peças básicas e moda a preços médio-baixos”, destinada a um *target* masculino com idades compreendidas entre os 14 e os 28 anos (Blanco and Salgado, 2006). Só em 1998 foi introduzida a linha para mulher, também destinada a um público jovem, situado na mesma faixa etária.

A Pull&Bear não dispõe de produção própria, pelo que para a sua linha de homem recorre a fornecedores situados em países asiáticos e para a linha de mulher, a fornecedores europeus, essencialmente espanhóis e portugueses. Dispõe, no entanto, do seu próprio centro de distribuição, sendo uma grande parte realizada por camiões subcontratados e a outra parte menor, a nível aéreo (Blanco and Salgado, 2006).

Em 2011, foi lançada a loja *online* da Pull&Bear em treze países Europeus, incluindo Portugal (Relatório e Contas Anual, 2011). Neste mesmo ano, a Pull&Bear comemorou os seus 20 anos através do lançamento de duas colecções especiais: “Heritage” e “Pull&Bear for Kids” (Relatório e Contas Anual, 2011). No ano fiscal de 2011, a Pull&Bear correspondeu a 6,9% do volume total de vendas do Grupo, inaugurando 65 novas lojas durante este período, perfazendo um total de 747 lojas espalhadas por 49 países (Relatório e Contas Anual, 2011).

- Massimo Dutti

A Massimo Dutti passou a pertencer à Inditex na sua totalidade em 1995 e é a marca que o Grupo considera que é “formalmente informal”, destinada a um *target* situado entre os 25 e os 45 anos, apresentando produtos de qualidade média-alta a preços médios (Blanco and Salgado, 2006). Inicialmente a marca destinava-se apenas a um público masculino, mas em 1996 abrangeu o conceito ao público feminino, que corresponde actualmente a 58% das vendas da marca (Blanco and Salgado, 2006).

A marca recorre também a fornecedores espanhóis e portugueses, uma vez que não dispõe de produção própria. No entanto, dispõe do seu próprio centro de distribuição, realizada por camiões subcontratados e, por via aérea, para países como México e Médio Oriente (Blanco and Salgado, 2006).

Em Setembro de 2011, a Massimo Dutti passou a estar disponível como loja *online* em dez países da Europa (Portugal não estava incluído) e uns meses mais tarde inaugurou o “MD Journal”, o jornal *online* da marca onde se podem ver dicas de moda e de *lifestyle*, eventos culturais e novidades da marca (Relatório e Contas Anual, 2011). No ano fiscal de 2011, a Massimo Dutti correspondeu a 7,3% do volume total de vendas do Grupo, inaugurando 43 novas lojas durante este período, perfazendo um total de 573 lojas espalhadas por 51 países (Relatório e Contas Anual, 2011).

- Bershka

A Bershka foi criada em 1998 “com o objectivo de oferecer o último grito da moda a um público muito jovem” (Blanco and Salgado, 2006), destinando-se a um *target* situado entre os 13 e os 23 anos, com produtos de qualidade média a preços médio-baixos. As lojas Bershka, estão adaptadas para ir de encontro a um público jovem e urbano, constituindo “pontos de encontro entre a moda, a música e a arte da rua” (Blanco and Salgado, 2006).

Os desenhos das peças são totalmente controlados pela marca, sendo enviados a pequenas fábricas, com as quais colaboram em todas as fases da produção. Dispõe também do seu próprio centro de distribuição, tanto por via terrestre (através de camiões subcontratados), como por via aérea (Blanco and Salgado, 2006).

A marca lançou a sua loja *online* em 2011, em doze países da Europa, incluindo Portugal (Relatório e Contas Anual, 2011). No ano fiscal de 2011, a Bershka correspondeu a 9,5% do volume total de vendas do Grupo, inaugurando 91 novas lojas durante este período, perfazendo um total de 811 lojas espalhadas por 57 países (Relatório e Contas Anual, 2011).

- Stradivarius

A Stradivarius foi lançada pelo Grupo Inditex em 1999, com o intuito de oferecer moda urbana para um *target* feminino compreendido entre os 15 e os 27 anos, apresentando produtos de qualidade média a preços médio-baixos (Blanco and Salgado, 2006).

A marca não possui actividade de produção própria, sendo a maior parte fabricada em Espanha e Marrocos. A Stradivarius tem o seu próprio centro de distribuição, realizada através de camiões subcontratados a uma empresa externa.

A Stradivarius iniciou a sua actividade *online* em 2010 em seis países Europeus (incluindo Portugal), tendo renovado a sua imagem na *internet* no ano seguinte, ano em que lançou a “Stradivas Magazine” que “é mais do que um catálogo de produtos, com recomendações, tendências gerais e sugestões de moda e *lifestyle*” (Relatório e Contas Anual, 2011). No ano fiscal de 2011, a Stradivarius correspondeu a 6,3% do volume total de vendas do Grupo, inaugurando 91 novas lojas durante este período, perfazendo um total de 684 lojas espalhadas por 46 países (Relatório e Contas Anual, 2011).

- Oysho

O lançamento da Oysho em 2001 rompeu com a tendência da Inditex em apresentar mais uma marca de roupa. O objectivo do Grupo foi o de continuar a apresentar as últimas tendências, mas desta vez na moda íntima, desde *lingerie*, roupa íntima de noite, fatos de banho e roupa desportiva (Blanco and Salgado, 2006). A Oysho inicialmente não correu como o Grupo esperava, pelo que “no exercício fiscal de 2002, se verificou um certo abrandamento das inaugurações (...) e o Grupo decidiu travar este ritmo de expansão para ajustar a proposta comercial à procura” (Blanco and

Salgado, 2006). A Oysho recorre a empresas especializadas em *lingerie*, pois não possui produção própria.

A marca iniciou a sua expansão *online* em 2011, marcando presença em dez países Europeus ao longo do ano (Relatório e Contas Anual, 2011). No ano fiscal de 2011, a Oysho correspondeu a 2,3% do volume total de vendas do Grupo, inaugurando 51 novas lojas durante este período, perfazendo um total de 483 lojas espalhadas por 31 países (Relatório e Contas Anual, 2011).

- Zara Home

No ano 2003, a Inditex inovou novamente e entrou num mercado que até então desconhecia - o mercado do lar – apresentando produtos como “roupa de cama, de mesa e de casa de banho, complementada com faqueiros, cristalaria e objectos de decoração” (Blanco and Salgado, 2006).

A Zara Home foi a primeira loja do Grupo a dispôr de uma loja *online*, tendo sido lançada em 2007 (Relatório e Contas Anual, 2011). No ano fiscal de 2011, a Zara Home correspondeu a 2,3% do volume total de vendas do Grupo, inaugurando 26 novas lojas durante este período, perfazendo um total de 310 lojas espalhadas por 30 países (Relatório e Contas Anual, 2011).

- Üterque

A Üterque é a mais recente marca a integrar o portfólio de marcas do Grupo Inditex, tendo sido lançada em 2008. A marca é destinada a um público feminino que procura “elegância, sofisticação, imagem, moda e harmonia” (Manual de Training Inditex, 2013). A marca apresenta produtos como “acessórios e uma selecção cuidada de componentes têxteis e em pele de excelente qualidade” (Inditex, 2013), a preços médios.

A Üterque lançou a sua loja *online* em 2011, à semelhança da maioria das marcas do Grupo Inditex, em seis países Europeus. No ano fiscal de 2011, a Üterque correspondeu a 0,5% do volume total de vendas do Grupo, inaugurando 9 novas lojas

durante este período, perfazendo um total de 89 lojas espalhadas por 17 países (Relatório e Contas Anual, 2011).

5.1.2 Processo de retalho

Um dos “segredos” do Grupo Inditex é o de oferecer aos clientes aquilo que eles querem no momento, através das várias marcas que integram o Grupo. Estas tendências são captadas por “olheiros” de moda espalhados em vários países que se inspiram no que vêem nas ruas e nos desfiles de moda (Blanco and Salgado, 2006).

A Inditex considera que a imagem das suas lojas é crucial na sua estratégia, sendo três os momentos de confronto com o público: montra, espaço interior e localização da mercadoria (Blanco and Salgado, 2006), pelo que nos últimos anos se tem verificado a abertura de lojas mais amplas, com uma decoração mais cuidada e em concordância com as lojas dentro da mesma marca. As configurações das lojas de cada marca do Grupo, assim como as respectivas montras são desenvolvidas nos laboratórios Inditex, num processo rigoroso e quase secreto, pelo que unicamente as pessoas que trabalham no processo de construção de montras têm acesso ao espaço onde estas estão a ser montadas ao pormenor. O ambiente que se pretende criar nas lojas é de conforto e comodidade “que faça com que a acção de comprar seja quase uma actividade lúdica e que o encontro com a moda seja algo de agradável” (Blanco and Salgado, 2006).

“Existem nove centros de logística do Grupo, em Espanha, por onde transitam todos os produtos do Grupo, fabricados quer na Ásia, quer na Europa, quer na América” (Visão, 2013). O principal centro de distribuição pertence à Zara, com localização em Arteixo (Corunha). “Dos centros de distribuição principais é enviada a mercadoria duas vezes por semana para as lojas de todo o mundo”, onde o transporte terrestre corresponde a 80% e o transporte aéreo a 20% (Blanco and Salgado, 2006). A Inditex conta ainda com outros centros de distribuição mais pequenos, por motivos estratégicos, como na Argentina, Brasil e México. “O stock médio em armazém situa-se entre os seis e os dez milhões de peças” (Blanco and Salgado, 2006).

Quase 90% dos trabalhadores da Inditex são mulheres, que ocupam mais de 60% dos cargos dirigentes, técnicos e de gestão. A idade média é de 26 anos e são, na sua maioria, proveniente de países europeus (Blanco and Salgado, 2006). Os trabalhadores representam um importante pilar para o processo de retalho da Inditex, sendo que a empresa os encoraja a expressar as suas ideias e opiniões (Relatório e Contas Anual, 2013). A formação do pessoal é também um factor muito importante para a Inditex, pelo que 70% do crescimento e expansão do Grupo é direccionado para este intuito, sendo que a área que implica um maior investimento é a que está em contacto directo com o público- empregados de balcão, caixas e encarregados das lojas- recebendo em média 35 horas de formação (Blanco and Salgado, 2006).

A Inditex procura ter uma preocupação cada vez maior relativamente às normas internacionais de segurança e saúde, pelo que desenvolveu internamente dois projectos – “Clear to Wear” e “Safe to Wear”- que garantem a qualidade dos seus produtos (Relatório e Contas Anual, 2011). O Grupo demonstra ainda preocupações ao nível do meio ambiente, apresentando um plano de 2011 a 2015, que revela cuidados como a redução e optimização do consumo de água, a utilização de fibras têxteis que não contaminem os solos e a água, entre outros processos (Relatório e Contas Anual, 2011). Em 2011, a Inditex estabeleceu um acordo com a ITGLWF (*International Textile and Garment Workers' Federation*), com o objectivo de melhorar as condições de trabalho que envolvam o sector têxtil, permitindo a intervenção de sindicatos a nível local ou internacional (Relatório e Contas Anual, 2011). Neste mesmo ano surgiu também o projecto “Impulse” – “onde todas as marcas do Grupo publicam informação sobre os programas de assistência que estão a desenvolver” (Relatório e Contas Anual, 2011). “No ano de 2011, a Inditex doou 286.000 euros e 1.300 horas de trabalho para que os trabalhadores pudessem desenvolver os seus projectos de voluntariado” (Relatório e Contas Anual, 2011).

6. Apresentação e discussão de resultados

Após a realização das entrevistas, uma por cada marca do Grupo Inditex, aos colaboradores da empresa, torna-se possível responder às questões de investigação formuladas anteriormente. As entrevistas foram, tal como referido, conduzidas com recurso a um guião de entrevista, comum a todas as marcas, que teve como base a revisão de literatura realizada no início da investigação.

Após todo o trabalho de campo realizado, os resultados relativos à 1ª pergunta de investigação – “Como é trabalhado o ambiente de loja num ponto de venda?” são sintetizados na Tabela 2 em baixo.

Tabela 2 – Exposição de resultados quanto ao ambiente de loja

Ambiente de loja	Zara	Pull & Bear	Massimo Dutti	Bershka
Frequência de alteração das montras	2 vezes por ano quando há mudança de campanha (Primavera/Verão; Outono/Inverno).	Mês a mês.	2 vezes por ano quando há mudança de campanha (Primavera/Verão; Outono/Inverno).	3 em 3 meses.
Quem altera as montras	Vitrinista.	Coordenadoras de loja.	Vitrinista.	Vitrinista.
Layout de montras	Sim, a partir de Espanha. Se uma colecção que está em montra começa a perder força, as montras são alteradas.	Sim, a partir de Espanha.	Sim, a partir de Espanha. Adaptadas consoante o tamanho das montras.	As vitrinistas executam as montras segundo as tendências e a roupa que existe em loja.
Organização das lojas para atrair clientes	A loja por si só já vende. As peças novas são colocadas em frontais, baixas, ou nas manequins interiores ou exteriores e organizadas segundo <i>rankings</i> .	Peças novas para o início da loja e lojas organizadas segundo <i>rankings</i> . As colecções com vendas maiores à frente e as que não vendem tanto, atrás.	As montras são muito importantes, existem muitos clientes que procuram os artigos das montras. Há um <i>layout</i> a seguir a partir de fotografias enviadas de Espanha. Quando não há o produto que está nas fotografias, eles têm que adaptar.	Cada produto novo vem com uma informação de onde deve ser colocado. Os produtos novos vão sempre para a frente da loja.
Mobiliário de loja	Só mexem de acordo com ordens dos Comerciais nacionais ou a nível da Europa que enviam directórios para as lojas.	Segundo um <i>layout</i> . Só mexem segundo autorização.	Segundo um <i>layout</i> . Só mexem segundo autorização.	Segundo um <i>layout</i> . Só mexem segundo autorização.
Fragrância	Não.	Não.	Sim, um aroma na zona de Homem e outro na zona de Senhora. Agradável para os clientes e para os colaboradores. Acaba também por cortar o cheiro intenso de produtos como peles e determinadas malhas.	Não.
Ações diferenciadoras	Sim, a Vogue's Fashion Night Out.	Não.	As lojas da Avenida da Liberdade e Baixa-Chiado são as que mais participam em acções, como por exemplo a "Vogue's Fashion Night Out".	Sim, a Vogue's Fashion Night Out.

Tabela 3 – Exposição de resultados quanto ao ambiente de loja (continuação)

Ambiente de loja	Stradivarius	Oysho	Zara Home	Uterqüe
Frequência de alteração das montras	15 em 15 dias.	15 em 15 dias.	Mês a mês.	3 em 3 semanas. Máximo 1 mês.
Quem altera as montras	Vitrinista.	Coordenadora de loja.	Coordenadora de montra. Colaboradores só têm autorização para desfazer as montras.	Vitrinista.
Layout de montras	Sim, a partir de Espanha.	Sim, a partir de Espanha.	Sim, a partir de Espanha.	Sim, a partir de Espanha. Se uma colecção que está em montra começa a perder força as montras são alteradas.
Organização das lojas para atrair clientes	Peças novas para o início da loja tendo em conta o produto A (o que vende mais). Organizada também segundo os <i>rankings</i> , a nível de produto, quantidades de venda e <i>import</i> .	Tem a ver com a coordenação das lojas todas. Consoante as vendas de cada loja, colecção que vai à frente em termos de cores, condições meteorológicas. Há um <i>layout</i> a seguir, que muda todas as 4as e 6as consoante a mercadoria que chega.	4 colecções. Ao fim de um mês, as colecções de cima passam para baixo para parecer que têm produtos novos. Estratégias promocionais ao pé da caixa. No fim da época de saldos, os artigos em saldos estão o mais longe possível, para o cliente passar pela nova colecção.	Seguem critérios de Espanha. As lojas são organizadas segundo fotografias enviadas para estas. Quando não há o produto que está nas fotografias, eles têm que adaptar.
Mobiliário de loja	Segundo critérios. A zona euro é tudo o que é do meio, segundo uma carta de cor de 4 ou mais cores. Também é organizado por preços .e colecções	Raramente é mexido, só os responsáveis de Espanha quando vêm à loja é que podem mexer.	Só mexem segundo ordens e é de acordo com as 4 colecções. O mobiliário acompanha sempre a colecção a que se destina.	Organizado segundo critérios. Só é mexido com autorização.
Fragrância	Sim, repõem em cada turno. Para identificar o odor à Stradivarius.	Não.	Sim. Comercializam as fragrâncias e são agradáveis.	Sim, foi pioneira. Foi uma tentativa de afirmação da marca quando foi lançada.
Ações diferenciadoras	Sim, a Vogue's Fashion Night Out.	Eventos realizados normalmente num hotel em Lisboa.	Não, é tudo a nível interno.	Sim, mas tudo acontece segundo critérios específicos e com autorizações. Aconteceu na Fashion Street em Braga. Esporadicamente pode acontecer uma festa numa determinada loja, mas nada exuberante.

As questões relativas à 1ª pergunta de investigação, incidiram sobretudo em alguns aspectos cruciais que contribuem para que o ambiente de loja seja um factor-chave nas lojas do Grupo, como as montras, a organização da loja, o mobiliário, o recurso a um aroma para ambientar o espaço e acções diferenciadoras que captem a atenção dos clientes. As montras do Grupo são na sua maioria alteradas por Vitrinistas com alguma frequência, que varia entre as marcas do Grupo. Só os responsáveis pelas montras podem mexer nestas e actuam seguindo um *layout* enviado de Espanha, o

centro de todas as operações. As lojas estão organizadas na sua maioria com os produtos novos na frente da loja e obedecem também a critérios estabelecidos por Espanha. Os *rankings* dos produtos são muito importantes, pelo que determinam que produtos se devem encontrar mais à frente (no caso de serem mais vendidos) ou mais atrás (no caso de serem menos vendidos) nas lojas. O mobiliário apenas é mexido segundo ordens superiores e está relacionado com as colecções em loja. As lojas do Grupo dividem-se quanto à utilização de um aroma na loja, sendo que quatro delas utilizam – Massimo Dutti, Stradivarius, Zara Home e Uterqüe. No que toca ao último aspecto questionado dentro do conceito de ambiente de loja – acções diferenciadoras da marca – a maioria indicou a Vogue's Fashion Night, um acontecimento anual, que decorre nas ruas do centro de Lisboa com maior comércio.

Os resultados, relativos à 2ª pergunta de investigação – “Como são formados os colaboradores de uma empresa de retalho?”, são sistematizados na Tabela 4 em baixo.

Tabela 4 - Exposição de resultados quanto à formação dos colaboradores

Formação de colaboradores	Zara	Pull & Bear	Massimo Dutti	Bershka
Nº de formações	1.	1.	2.	Não específica.
Intuito das formações	Formação inicial. Recebeu formações dos Encarregados. Recebe habitualmente as <i>nippons</i> 5 minutos antes de começar o turno- directrizes para o dia ou para os dias seguintes, dificuldades que possam sentir, como fazer arranjos, os tipos de tecidos de cada colecção, como tratar o cliente.	Há formações específicas que são dadas pela Inditex como 1º, 2º e 3º Encarregado e calçado. De resto é tudo passado aos colaboradores através dos Encarregados.	Formação inicial e formação de RP (Relações-Públicas). Muitas formações como "Postura na loja", "Abordagem com os clientes" são realizadas pela Inditex às Encarregadas que depois passam à equipa. <i>Nippons</i> (geridas pelos RP's)-teatros, conhecer os materiais de cada peça.	Formação inicial a nível de funcionamento da loja. As formações específicas são passadas pela pessoa em questão que tem formação ao resto da equipa.
Pós-venda-reclamações/defeitos	Lojas. Linha telefónica.	Lojas.	Lojas.	Lojas e <i>site</i> .
Procedimento de procura abundante de uma peça por parte dos clientes e não haver porque não foi produzida	Reportam aos Comerciais que reportam aos Coordenadores da Europa. Normalmente as peças depois são enviadas, mas não para todas as lojas. Depende da peça e do tipo de cliente de cada loja.	Sim, reportam aos Coordenadores e Directores de Lojas.	Sim, já aconteceu quanto aos tamanhos. Muitos clientes pediam tamanhos maiores ou então mais pequenos e passaram a haver esses tamanhos em mais colecções. Reportam à Encarregada que depois reporta aos Comerciais.	-

Tabela 5 – Exposição de resultados quanto à formação dos colaboradores (continuação)

Formação de colaboradores	Zara	Pull & Bear	Massimo Dutti	Bershka
Feedback dos clientes- vias possíveis	Lojas. Linha telefónica	Lojas.	Lojas.	Lojas. Site. Livro de reclamações.
Relações com os clientes- mensagens, newsletter, e-mail	Site e newsletter.	E-mail e newsletter.	Têm uma lista de clientes habituais que avisam quando vai chegar uma determinada peça ou quando começam as promoções. E-mail e newsletter- informação sobre novos artigos que estão para chegar e promoções.	Facebook.

Tabela 6 – Exposição de resultados quanto à formação dos colaboradores (continuação)

Formação de colaboradores	Stradivarius	Oysho	Zara Home	Uterqüe
Nº de formações	5 ou 6.	Não específica.	3.	7.
Intuito das formações	Formação inicial, "Reclamar é natural", "Páginas de Recursos Humanos", "Como fazer entrevistas". Nippons- reuniões que recebem de "como olhar o cliente?", "como abordar o cliente?", perguntas abertas, perguntas fechadas, técnica do funil.	Formação de mudança de cadeia. Nippons- "Como atender o cliente", "Dar alternativas aos clientes".	Formação inicial, formação de caixa, formação de responsável de turno.	Formação de mudança de cadeia, "Liderar é natural" (3), "Reclamar é natural", peles, atendimento ao cliente, formação de caixas. Nippons- enviadas para as lojas, à base de teatros, jogos, histórias de aprendizagem. Formação de riscos laborais e de transporte de cargas revistas anualmente.
Pós-venda- reclamações/defeitos	Habitualmente lojas. Possibilidade de utilizar o site da marca	Lojas.	Linha de apoio ao cliente para as encomendas online. Questões/processos habituais resolvidos na loja.	Nas lojas, via e-mail para Espanha ou Portugal, livro de reclamações. Não existe serviço pós-venda. Reclamações é o Encarregado a resolver.
Procedimento de procura abundante de uma peça por parte dos clientes e não haver porque não foi produzida	Sim, reportam à Comercial de Portugal e à Comercial em Espanha.	Não.	Não.	Sim. Reportam à Direcção de lojas e Departamento de Produto. Têm relatórios semanais que enviam sobre <i>feedback</i> dos clientes e o que os colaboradores acham.
Feedback dos clientes- vias possíveis	Lojas. Site.	Lojas.	Lojas. Linha de apoio ao cliente	Lojas. E-mail.
Relações com os clientes- mensagens, newsletter, e-mail	E-mail e newsletter- promoções.	Email e newsletter- promoções.	E-mail e newsletter- épocas de saldos ou promoções especiais, através de registo no site	E-mail e newsletter- nova colecção e época de saldos.

As questões relativas à 2ª pergunta de investigação, incidiram sobre o número de formações que os inquiridos já tinham efectuado, com que intuito tinham ocorrido essas formações, apoio prestado ao cliente no pós-venda, situações de pedidos de

peças que a marca não tem, espaço físico na loja para reclamações ou recomendações e criação de relações com os clientes, pois a Inditex refere nos seus relatórios anuais de contas, que a formação dos colaboradores constitui um factor-chave para a empresa (Relatório e Contas Anual, 2011), facto também referido por Blanco e Salgado (2006). Para além da formação inicial, todos os colaboradores recebem frequentemente formações directamente da Inditex ou dadas por colegas de equipa que tenham estado presentes nas formações, por forma a saberem como abordar e falar com os clientes, a postura a ter em loja, conhecer cada tecido que é apresentado nas várias colecções, entre outros. Recentemente, foram instituídas nas lojas as *nippons*, documentos com temáticas, que são enviados para as lojas através do TGT (nome dado ao sistema dos computadores nas lojas), no sentido dos colaboradores, através de pequenos teatros, jogos e diálogos, interagirem uns com os outros, de forma a estarem aptos a lidar com todo o tipo de situações e actuarem da melhor forma possível junto dos clientes. É através do contacto directo com os clientes, que os vendedores das lojas do Grupo, conseguem muitas vezes perceber e seguidamente reportar a entidades superiores, o que os clientes procuram naquele momento. Neste sentido, se determinada peça ou tendência está a ser bastante procurada nas lojas, a Inditex procura dar resposta no envio das próximas colecções.

Os resultados, sistematizados na Tabela 7 em baixo, são relativos à 3ª e última pergunta de investigação – “Como se processa a *fast fashion* num ponto de venda? ”.

Tabela 7 – Exposição de resultados quanto à *fast fashion*

<i>Fast fashion</i>	Zara	Pull & Bear	Massimo Dutti	Bershka
Targets diferentes dentro da marca	Senhora- Woman, Básico e Trafaluc; Criança- Baby, Menino e Menina; Homem- Sport, Clássico e Casual.	XDYE- mais juvenil. Outras colecções para diferentes grupos etários.	Têm colecções específicas- Clássica e Casual. Cada colecção tem um nome para serem mais fáceis de identificar.	Bershka que é mais causal e BSK que é mais juvenil.
Corresponder às expectativas dos clientes	Moda a preço mais ou menos acessível. Apresenta peças muito semelhantes àquilo que é apresentado por marcas de luxo ou grandes designers internacionais.	Seguem as tendências mantendo a linha própria da Pull. Começaram por ter uma colecção mais infantil e tem vindo a ser direccionada para um target mais adulto.	Qualidade.	Porque a Bershka tem um público-alvo mais jovem e diferente. Desde que foi lançada que sempre foi um "boom".

Tabela 8 – Exposição de resultados quanto à *fast fashion* (continuação)

<i>Fast fashion</i>	Zara	Pull & Bear	Massimo Dutti	Bershka
Teste de colecções	Se acontecer é na Corunha, em Espanha.	Não sabe.	Não. Já conteceu foi terem que retirar peças por terem defeitos (ex.: debutarem).	Aconteceu com a introdução da colecção de desporto.
Gestão de stocks	Reposição automática. Pode haver pedidos de uma peça que esteja a ser muito requisitada e eles não tenham. Essa informação é passada pelos Encarregados aos Comerciais que passam aos Comerciais da Europa.	Reposição automática.	Reposição automática + pedidos semanais.	Reposição automática.
Quem gere os stocks	Encarregada.	-	Encarregada.	-
Momento para reposição de stocks	Já não se fazem pedidos. Vai-se informando os Comerciais quando uma peça está em falta e está a ser muito pedida.	Já não se fazem pedidos.	Semanalmente.	Já não se fazem pedidos.
Transacção de peças entre lojas	Deixaram de fazer. Só acontece a nível interno para fardas.	Não, a não ser que seja um erro da marca.	Antes de pertencerem ao Grupo Inditex sim, agora têm que pedir autorização para isso, a não ser que seja para pedir peças do Algarve.	Não fazem comunicação entre lojas. Pode acontecer esporadicamente quando é uma reclamação.
Tempo de transacção de peças entre lojas	-	-	Chegam sempre às 4as.	De um dia para o outro, no máximo dois dias.
Expedição de encomendas online	Expedidas a partir de Espanha.	Expedidas a partir de Espanha.	Expedidas a partir de Espanha.	Expedidas a partir de Espanha.
Tempo de expedição de encomendas online	Três/quatro dias.	3 a 5 dias úteis.	5 dias úteis.	5 a 7 dias úteis.
Gestão do online	Espanha.	Espanha.	Espanha.	Espanha.
Organização de armazém	Por zona - Woman, Básico e Trafaluc. Referências, tamanhos e famílias.	Famílias e referências.	Referências, pendurados e famílias.	Dobrados, cores, BSK separada de Bershka, pendurados, famílias, tamanhos e referências.
Produtos que não se vendem	Vão para armazém. Se Espanha der ordem são devolvidos para lá.	Vão para armazém, expostos novamente nos saldos. Fazem os "picos".	Vão para armazém. Fazem os "picos", geralmente para o Colombo, segundo ordens.	Vão para armazém. Fazem os "picos" consoante ordens de Espanha.

Tabela 9 – Exposição de resultados quanto à *fast fashion*

<i>Fast fashion</i>	Stradivarius	Oysho	Zara Home	Uterqüe
Targets diferentes dentro da marca	Antes era mais juvenil, hoje já abrange mais idades. As colecções têm diferentes nomes para poderem diferenciar.	Antes tinham colecções mais jovens, actualmente a loja do Colombo e de Cascais está a mudar o conceito para um target de uma faixa etária mais alta.	Sim. Colecção para as mães, colecção para jovem rapaz, colecção para jovem rapariga, colecção infantil	Não.
Corresponder às expectativas dos clientes	Moda "just-in-time" a preço acessível. Roupa parecida com marcas caras a preços acessíveis (ex. Dolce & Gabbana)	-	Através das tendências. Há sempre atenção em acompanhar as estações e criar vários géneros na mesma colecção para que responda aos vários estilos e gostos. Elevada procura devido à qualidade/preço.	Através da qualidade dos materiais, melhor preço p/ targets altos. Concorre com grandes marcas a nível de qualidade e preço desempenhado.
Teste de colecções	Não.	Não.	Aconteceu com o papel de parede.	Não, têm peças exclusivas - são enviadas apenas para as lojas de maior afluência.
Gestão de stocks	Reposição automática + pedidos ocasionais	Para Espanha os pedidos são realizados por e-mail à 2ª feira. Também falam com a Directora de loja que vai à loja uma vez por semana a quem passam tudo o que tem que ser pedido.	Reposição automática + entram em contacto com o Director de loja p/ tentar obter os artigos em falta de outras lojas. Os pedidos são realizados por categorias e vão sendo feitos ao longo do tempo, não há um período exacto.	Reposição automática + pedidos semanais
Quem gere os stocks	Encarregada.	Encarregada.	Director de loja.	Gerentes.
Momento para reposição de stocks	Não há, vai acontecendo.	2ª feira.	Não há, vai acontecendo.	Semanalmente.
Transacção de peças entre lojas	Já não acontece muito.	Já não acontece muito, embora às vezes facilitem.	Não têm autorização, pedem aos clientes para se deslocar à loja que eles vêem que tem.	Excepcionalmente. Em Lisboa há três lojas é relativamente perto.
Tempo de transacção de peças entre lojas	Quando acontece é através do correio interno e é de um dia para o outro.	Lojas do Norte demora mais, as outras é de um dia para o outro.	-	Depende da transportadora. Evitam este processo, porque pode acontecer o extravio de peças.
Expedição de encomendas online	Expedidas a partir de Espanha.	Expedidas a partir de Espanha.	Expedidas a partir de Espanha.	Expedidas a partir de Espanha.
Tempo de expedição de encomendas online	3 dias.	Rápido (sem tempo especificado).	1 semana/ 1 semana e meia.	1 semana.
Gestão do online	Espanha.	Espanha.	Espanha.	Espanha.
Organização de armazém	Referências, famílias, pendurados.	Famílias, referências.	Famílias, tamanhos.	Referências, famílias, pendurados, espaços e calçado.
Produtos que não se vendem	Vão para armazém. Fazem os "picos" consoante ordens da Comercial.	Ou tentam destacar ou vai para armazém. Não têm os "picos".	Armazém. Não fazem tantos pedidos dessas peças que não vendem. São a loja que recebe os "picos".	É tudo devolvido a Espanha. Durante as colecções, quando perdem força ou têm poucas peças são colocadas em armazém. Fazem os "picos".

As questões relativas à 3ª pergunta de investigação, incidiram sobre a existência de diferentes *targets* dentro da marca, corresponder às expectativas dos clientes, *stocks* nas lojas físicas e no *online*, transacção de peças entre as lojas, organização no armazém e no que acontece aos produtos que menos vendem. Desta forma, dentro das próprias marcas existem várias colecções, para que possam ir ao encontro de diversos gostos, as peças serem mais facilmente identificáveis e dirigirem-se a diferentes faixas etárias. Inclusivé, marcas como a Zara, Bershka e Pull&Bear, chegam a ter uma sub-marca direccionada para a camada mais jovem, sendo elas a Trafaluc, a BSK e a XDYE, respectivamente. A Inditex consegue ainda, ir ao encontro do que o consumidor procura, uma vez que apresenta as últimas tendências vistas em desfiles e *looks* de celebridades, numa média de 12 dias (Blanco and Salgado, 2006), a preços acessíveis. A Inditex realiza por vezes, “testes” de colecções ou de “peças-teste”, enviando apenas para uma determinada loja, no sentido de averiguar se esta será bem recebida pelos consumidores. O sistema de *stocks* da Inditex, é também um elemento fulcral para o seu sucesso, uma vez que através do sistema informático da mesma (TGT), a sede de operações central, na Corunha, consegue saber exactamente o que cada loja no mundo está a vender (Blanco and Salgado, 2006), sendo o *stock* reposto nesse sentido, não sendo necessário as lojas efectuarem pedidos. Em todas as cadeias do Grupo é ainda possível, para além das lojas, comprar através do *site* da marca, um processo que demora no máximo uma semana e meia.

6.1 Conclusões do Estudo de Caso

O presente estudo foi apoiado no Caso Inditex, onde se verificaram os processos que decorrem nos pontos de venda do Grupo. Este conjunto de processos, contribui para o sucesso da empresa, creditada como um dos maiores retalhistas na indústria da moda, a nível mundial (The Times, 2005). Desta forma, através da leitura do livro “De Zero a Zara” (Blanco and Salgado, 2006), das oito entrevistas realizadas a cada uma das marcas do Grupo e da literatura revista, chegou-se às seguintes conclusões:

- As lojas são sem dúvida um elemento fulcral para a Inditex, pelo que consideram que estas são o espelho da empresa, atribuindo uma enorme importância às montras, ao mobiliário e à disposição e decoração das lojas, o que vai de encontro ao que Puccinelli et al (2009) defendem, pois consideram

que a atmosfera e o ambiente de loja é de extrema importância, uma vez que representa a possibilidade do consumidor se aproximar ou distanciar da loja;

- A utilização de um aroma em loja, por quatro marcas do Grupo - Massimo Dutti, Stradivarius, Zara Home e Uterqüe - vai de encontro ao que Veríssimo (2007) defende, pois considera que a utilização de aromas em ambientes de retalho são agradáveis quer para os consumidores, quer para os colaboradores das lojas. Hultén (2011) defende ainda que as estratégias sensoriais são também importantes para os consumidores associarem as marcas a um determinado aroma;
- O Grupo não realiza sistematicamente acções diferenciadoras nas suas lojas ou das marcas, pois a maioria dos inquiridos indicou apenas a Vogue's Fashion Night, que por se tratar de um acontecimento anual, é uma acção esporádica e não frequente, o que não vai de encontro ao que é defendido por Grewal et al (2009), uma vez que os autores referem que é importante a realização constante de actividades dentro das lojas, no sentido de envolver os consumidores e levá-los a comprar.
- A Inditex atribui uma enorme importância aos seus colaboradores, apostando cada vez mais na sua formação. A importância dos colaboradores e do seu desempenho em loja, é sustentado por McDonald et al (2000), que argumentam que os vendedores desempenham um papel fundamental dentro da empresa, uma vez que são quem contacta directamente com os consumidores, e para além de desempenharem funções de venda, criam também relações com os clientes, procurando sempre rentabilizar a relação, pois permitem que os consumidores fiquem mais dependentes, não só dos vendedores, como dos produtos da empresa (Pelham, 2006);
- A Inditex actua no sentido de apresentar nas suas lojas aquilo que os consumidores querem no momento, o que segundo Grewal et al (2009) “a chave de sucesso no retalho é compreender os clientes”. Desta forma, através da comunicação interna constante que decorre entre as lojas e as entidades superiores, até a informação chegar a Espanha, é possível verificar o que está a ser mais pedido pelos consumidores, o que as lojas estão a vender e o que é

preciso repor e em que quantidades, num curto espaço de tempo, o que segundo Hayes and Jones (2006), a *fast fashion* consiste em “ter o produto certo, no lugar certo, na hora certa”, conceito pela qual a Inditex se rege.

- A possibilidade de se comprar *online* em todas as cadeias do Grupo e destas enviarem *newsletters* com regularidade, após o registo dos clientes nos *sites*, com informação sobre novas peças que chegam às lojas, épocas de saldos e promoções, assim como os *lookbooks*, vai ao encontro do que Lyons (2009) defende, ou seja, que “a informação *mobile* e *online*, torna os consumidores mais flexíveis em termos de onde e como querem aceder à informação e como comprar os produtos”. Grewal and Levy (2009) defendem ainda que a aposta na *internet* e no *e-commerce* no sector do retalho, é um dos factores-chave em que se deve continuar a investir;
- Existem processos transversais a todas as marcas do Grupo e alguns diferem uns dos outros em alguns pormenores, como o tempo de alguns processos ou o cargo a quem é necessário reportar determinados assuntos.

Após o trabalho de campo efectuado e a respectiva análise dos dados, verificou-se que todos os processos nos pontos de venda do Grupo Inditex, são realizados no sentido de conseguirem a satisfação máxima dos clientes. Desta forma, é possível replicar o quadro conceptual anteriormente elaborado, de forma a corroborar com a literatura, o que foi averiguado no estudo de caso, como se pode ver na Figura 2 em baixo.

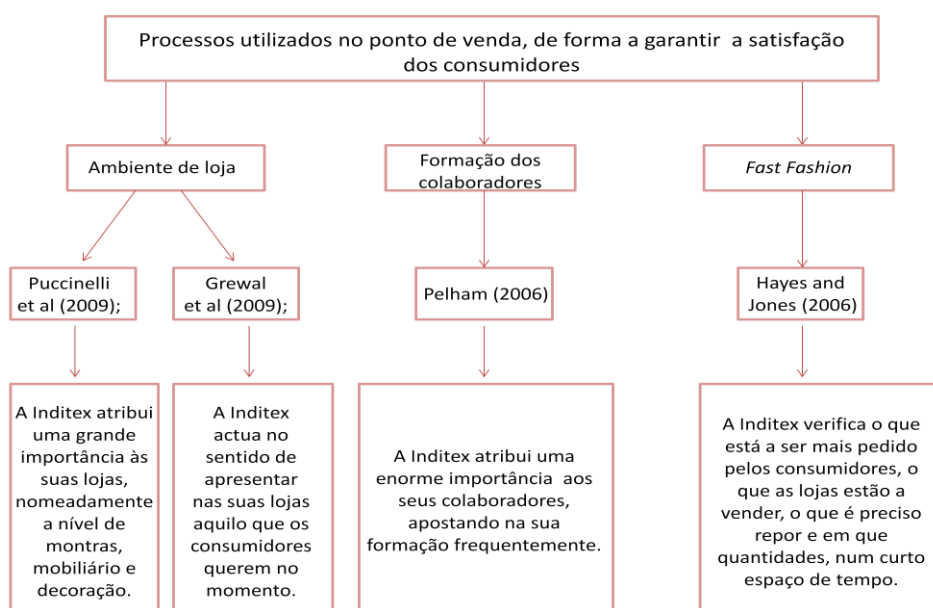


Figura 2 – Quadro conceptual que corrobora a literatura e a informação do estudo de caso

7. Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras

7.1 Conclusões gerais da investigação

- O mercado do retalho, mais concretamente o sector têxtil/vestuário sofreu alterações nos últimos anos, o que conduziu à adopção de novos processos dentro das empresas de retalho;
- O sector têxtil/vestuário da União Europeia é caracterizado por apresentar uma forte concorrência, mais acentuada nos mercados maduros;
- As empresas de retalho nos mercados maduros, encontram dificuldade em criar valor para os consumidores, para além da satisfação das suas necessidades básicas, uma vez que as infra-estruturas que permitem uma distribuição física regular e o poder de compra dos consumidores, se encontram presentes de forma notável, neste tipo de mercados;
- É crucial no sector do retalho compreender os consumidores, procurando desenvolver relações com estes, com o intuito de criar um maior envolvimento do consumidor com os produtos/serviços oferecidos pela empresa e com os colaboradores desta. Neste sentido, os colaboradores são um elemento muito importante, pois representam o rosto das empresas;
- A realização sistemática de actividades ou a adopção de estratégias sensoriais nos pontos de venda, permitem criar um maior envolvimento do consumidor com as empresas de retalho;
- Todos os processos que decorrem dentro das empresas deste sector, devem ter como objectivo final, a satisfação do consumidor, uma vez que este objectivo está intimamente ligado com a lealdade dos consumidores e o seu comportamento de compra futuro;
- O grande desafio das empresas de retalho é conseguir entregar o produto certo, no menor tempo possível, no ponto de venda correcto, que consequentemente, exige uma grande eficiência na rede de distribuição das empresas.

7.2 Limitações da investigação e recomendações para investigação futura

Ao longo do estudo encontraram-se algumas limitações, nomeadamente:

1. As entrevistas aos colaboradores, foram realizadas através de contactos cedidos por terceiros, que conheciam os colaboradores em questão, de forma a facilitar o contacto, e aos colaboradores das lojas que se mostrassem disponíveis para responder. Desta forma, nem sempre foi possível entrevistar os colaboradores com os cargos mais altos nas lojas, que à partida, seriam aqueles com as respostas mais correctas, por terem um maior conhecimento de todos os processos no ponto de venda onde trabalham.
2. Apenas foi realizada uma entrevista por cada marca do Grupo (oito no total), podendo existir diferenças em alguns processos, entre lojas da mesma marca.
3. A maioria das entrevistas foi realizada no local de trabalho dos colaboradores, o que por estarem obrigatoriamente mais atarefados, levou alguns colaboradores a darem respostas mais curtas, sem grandes desenvolvimentos.

Relativamente a recomendações para trabalhos futuros, seria interessante reunir uma amostra maior de inquiridos por cada marca, mas de lojas diferentes, fora do local de trabalho. Desta forma, seriam realizadas novamente entrevistas a cada marca da Inditex, com a diferença de serem em grupo e de terem como intuito, averiguar se os processos são transversais a todas as lojas ou se há diferenças na forma como os processos decorrem, de loja para loja, ainda que da mesma marca. Ao reunir os indivíduos fora do local de trabalho, permitiria entrevistas com maior duração, uma vez que estes estariam disponíveis para aprofundar mais as respostas, sem estarem preocupados em realizar o seu trabalho.

Referências Bibliográficas

- Arnold, M. J., Reynolds, K. (2003), Hedonic Shopping Motivations, *Journal of Retailing*, Vol. 79 (2), pg. 77–95
- Barnes, L. (2008), Fast Consumers, *The Textile Institute*, 86th Textile Institute World Conference
- Barnes, L., Lea-Greenwood, G. (2010), Fast fashion in the retail store environment, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 (10), pg. 760-772
- Barsky, J. and Nash, L. (2002), Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, pg. 39-46
- Bei, L., Chiao, Y. (2001), An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, Vol. 14, pg. 52-140
- Benson, J., Shaw, G. (1999). *The Retailing Industry*, London: I.B. Tauris Publishers
- Bilalis, N., Van Wassenhove, L. N., Maravelakis, E., Enders, A., Moustakis, V., Antoniadis, A. (2006), An analysis of European textile sector competitiveness, *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 10 (1), pg. 27-35
- Bitner, M. J. (1992), Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, Vol. 56 (2), pg. 57–71
- Blanco, X., Salgado, J. (2006). *De Zero a Zara*, 1ª Ed. Lisboa: A Esfera dos Livros
- Bonache, J. (1999), El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas e defensas, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 3, pg. 123-140
- Bridson, K., Evans, J. (2004), The secret to a fashion advantage is a brand orientation, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32 (8), pg. 403-411
- Bruce, M., Daly, L. (2006), Buyer behavior for fast fashion, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 (3), pg. 329-344
- Castleberry, S. B., Shepherd, C. D. Ridnour, R. (1999), Effective interpersonal listening of the personal selling environment: conceptualization measurement and nomological validity, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 60 (1), pg. 89-105

- Channel Management, in *Proceedings of The World Marketing Congress*, pg. 733-744
- Christopher, M., Lowson, R., Peck, H. (2004), Creating Agile Supply Chains in The Fashion Industry, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32 (8), pg. 367-76
- Festervand, T.A., Grove, S.J., Reidenbach, R.E. (1988), The sales force as a marketing intelligence system, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 3 (1), pg. 53-59
- Gonçalves, H.M.M (2012), Multi-group invariance in a third-order factorial model: Attribute satisfaction measurement, *Journal of Business Research*, pg. 1-6
- Grewal and Levy (2009), Emerging Issues in Retailing Research, *Journal of Retailing*, Vol. 85, pg. 522-526
- Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. (2009), Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework, *Journal of Retailing*, Vol. 85 (1), pg. 1-14
- Grönroos, C. (2008), Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?, *European Business Review*, Vol. 20 No. 4, pg. 298-314
- Hayes, S. G., Jones, N. (2006), Fast fashion: a financial snapshot, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 (3), pg. 282-300
- Hultén, B. (2011), Sensory marketing: the multi-sensory brand-experience concept, *European Business Review*, Vol. 23 (3), pg. 256-273
- Jacoby, Chestnut, Fisher (1978), A Behavioral Process Approach to Information Acquisition in Nondurable Purchasing, *Journal of Marketing Research*, Vol. 15 (4), pg. 532-544
- Kheng, L.L, Mahamad, O., Ramayah, T., Mosahab, R. (2010), The impact of service quality on customer loyalty: A study of banks in Penang, Malaysia, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2 (2), pg. 57-66
- Kotler, P., Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*, 11th Ed. New Jersey: Prentice Hall
- Kristensen, K., Eskildsen, J. (2012), The Relationship Between SERVQUAL, National Consumer Satisfaction Indices, and Consumer Sentiment, *The Quality Management Journal*, Vol. 19 (2), pg. 47-58

- Ladhari, R. (2009), A review of twenty years of SERVQUAL research, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1 (2), pg. 172-98
- Liljander, V. and Bergenwall, M. (1999), Consumption based emotional responses related to satisfaction, *Working Papers*, Vol. 398
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., O'Brien, M. (2007), Competing Trough Service: Insights from Service-Dominant Logic, *Journal of Retailing*, Vol. 83 (1), pg. 5-18
- Lymperopoulos, Chaniotakis (2008), Price Satisfaction and Personnel Efficiency as Antecedents of Overall Satisfaction from Consumer Credit Products and Positive Word of Mouth, *Journal of Financial Services*, Vol. 13 (I), pg. 63-71
- Lyons, G. (2009), The Reshaping of Activities and Mobility Through New Technologies, *Journal of Transport Geography*, Vol. 17, 81-2
- Manual de Training Inditex (2013)
- Martin, D., Martin, O., Hubbard, S., Palmer, A. (2008), The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioral intention, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 (3), pg. 224-236
- McDonald, M., Millman, T., Rogers, B. (1997), Key account management: theory, practice and challenges, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 (8), pg. 737-57
- McDonald, M., Rogers, B., Woodburn, D. (2000), *Key Customers: How to Manage them Profitably*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Mihm, B. (2010), Fast Fashion In A Flat World: Global Sourcing Strategies, *The International Business & Economics Research Journal*, Vol. 9 (6), pg. 55-63
- Mintel (2002b), Clothing Retailing in the UK, April
- Nevado, P. (2009), Estudo de Casos: um curso de acção na investigação em Gestão, *ADVANCE- Centro de Investigação Avançada do ISEG*, pg. 1-15
- Oliver, R.L. (1980), A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 (4), pg. 460-469
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L (1988), SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64 (1), pg. 12-40

- Patton, M.Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*, Newbury Park, CA: SAGE Publications
- Pelham, A. (2006), Do consulting-oriented sales management programs impact sales force performance and profit, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 (3), pg. 175-188
- Piccoli, G., Bass, B., Ives, B. (2003), Custom-Made Apparel at Lands' End, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 2, pg. 74-85
- Puccinelli, N. M, Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., Stewart, D. (2009), Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process, *Journal of Retailing*, Vol. 85, pg. 15-30
- Reinartz et al. (2011), Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment, *Journal of Retailing*, Vol. 87S, pg. 53-66
- Rosenbloom, B. (1985), The Influence of Manufacturer Organizational Structure on Marketing, *Proceedings of the World Marketing Congress*, Sterling, Scotland: University of Stirling, pg. 733-744
- Santos, P. (2013), No interior do Império do 3º Homem mais rico do mundo, *Visão*, nº 1058, pg. 48-51
- Saxe, R., Weitz, B. (1982), The customer orientation of sales people: measurement and relationship to performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (3), pg. 343-351
- Shah et al. (2006), The Path to Customer Centricity, *Journal of Service Research*, Vol. 9 (2), pg. 113-24
- Solomon, M. R. (2008). *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*, 8th Ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Swan, J.E., Trawick, I.F. (1993), Consumer satisfaction research: accomplishments and future directions, *Journal of Consumer Satisfaction*, Vol. 6, pg. 28-33
- Tam, J.L.M. (2004), Customer Satisfaction, Service Quality, Perceived Value: An Integrative Model, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20 (7-8), pg. 897-917
- Tauber, E. M. (1972), Why Do People Shop?, *Journal of Marketing*, Vol. 36, pg. 46–59
- The Economist (2005), The future of fast fashion, *The Economist*, Vol. 375 (8431), pg. 57

- Vanhamme, J., Snelders, D. (2001), The Role of Surprise in Satisfaction Judgments, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 18, pg. 27-45
- Veríssimo, J. M. (2007), O Império dos Sentidos, *Prémio*, pg. 66
- Westbrook, K.W., Peterson, R.M. (1998), Business-to business selling determinants of quality, *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol. 27 (1), pg. 51-62
- Westbrook, R.A. (1987), Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (3), pg. 258-270
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*, Sec. Ed. SAGE Publications
- Zaichkowsky, J. L. (1985), Measuring the Involvement Construct, *Journal of Consumer Research*, Vol. 12 (3), pg. 341–352

Referências Bibliográficas retiradas da internet:

- AICEP (2009), O Sector do Vestuário em Portugal, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=cd8c12c4-75f3-48b7-8c9e-f70e8acae141>, [acesso em: 14 de Abril de 2013]
- AICEP (2011), Comércio Internacional do Sector do Vestuário 2006-2010, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=be3713a7-36e1-405b-ac07-5c3dc113797d>, [acesso em: 14 de Abril de 2013]
- AICEP (2011), Comércio Internacional do Sector Têxtil 2006-2011, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=d755774f-7733-45ac-a895-3a176d72e3e7>, [acesso em: 14 de Abril de 2013]
- Dinheiro Vivo (2013), Dono da Zara destrona Buffett, disponível em <http://www.dinheirovivo.pt/Mercados/Artigo/CIECO110073.html?page=1>, [acesso em 10 de Junho de 2013]
- Inditex (2013), disponível em http://www.inditex.com/en/who_we_are/timeline, [acesso em: 11, 16 de Junho de 2013]
- INE (2013), Importância das Diferentes Categorias nas Exportações Totais da ITV, disponível em <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=373>, [acesso em: 14 de Abril de 2013]

Anexos

Anexo A

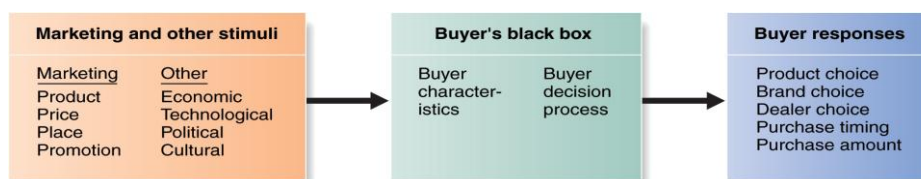


Figura A.1 – Modelo de Kotler de comportamento do consumidor (Kotler, 2006)

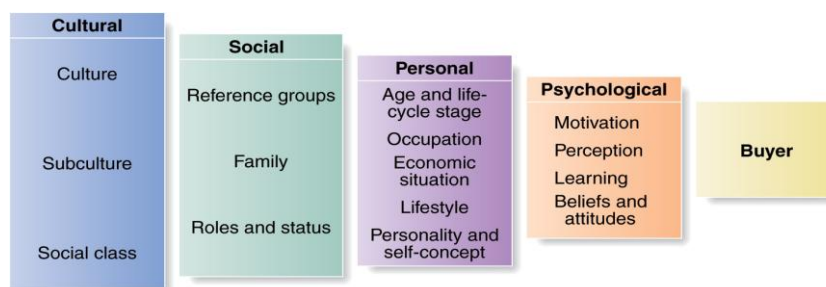


Figura A.2 – Factores que influenciam o comportamento do consumidor no modelo de Kotler (Kotler, 2006)

Tabela A.1 - Balança Comercial Portuguesa do Sector Têxtil (adaptado de AICEP, Setembro de 2011)

	Jan/Julho (€)	Jan/Julho (€)	Var. 10/11 (%)
Saídas	2.196.510	2.454.802	11,8
Entradas	1.827.140	1.947.632	6,6
Saldo	369.370	507.170	37,3

Tabela A.2 - Clientes do sector têxtil (% das expedições/exportações totais de Portugal para o Mercado) (adaptado de AICEP, Setembro de 2011)

Países	2010 Jan/Julho (%)	2011 Jan/Julho (%)
Espanha	11,20	11,06
França	12,63	11,37
Alemanha	8,64	7,20
Reino Unido	15,29	16,01
Itália	16,77	16,86
Holanda	9,10	8,70
EUA	10,97	10,92
Bélgica	9,66	9,30
Suécia	24,97	19,36
Tunísia	33,85	36,68
Dinamarca	21,63	22,83
Áustria	23,83	23,94
Angola	2,62	2,82
Suíça	11,71	13,77
Marrocos	7,28	9,09

Tabela A.3 - Balança Comercial Portuguesa do Sector do Vestuário (adaptado de AICEP, Março de 2011)

	2006 (€)	2007 (€)	2008 (€)	2009 (€)	2010 (€)
Exportação	2.592.473	2.630.706	2.480.307	2.154.214	2.214.123
Importação	1.502.757	1.622.419	1.650.538	1.591.467	1.715.271
Saldo	1.089.716	1.008.288	829.769	562.747	498.852

Tabela A.4 - 15 Principais Clientes de Vestuário (% das Exportações Totais de Portugal para o Mercado) (adaptado de AICEP, Março de 2011)

	2006	2007	2008	2009	2010
Espanha	8,84	8,64	8,23	9,15	8,25
França	7,99	7,39	7,72	8,13	8,00
Alemanha	5,45	5,18	4,83	6,14	5,26
Reino Unido	14,74	14,09	12,51	11,38	10,25
Itália	9,41	9,82	9,52	8,72	7,95
Holanda	6,98	6,75	6,79	6,69	5,86
Bélgica	7,58	8,20	7,76	7,45	5,22
Suécia	15,63	13,82	15,42	15,72	14,33
Áustria	25,61	23,28	23,39	22,11	18,90
Dinamarca	21,72	18,83	18,41	14,90	13,77
Suíça	16,67	14,27	11,87	8,77	8,51
Angola	1,40	1,50	1,74	1,47	1,32
EUA	1,82	1,95	1,91	1,97	1,74
Tunísia	26,74	21,23	15,69	13,22	13,40
Roménia	4,63	4,50	3,70	5,16	8,64

Tabela A.5 - Importância das Diferentes Categorias nas Exportações Totais da ITV (adaptado de INE, Fevereiro de 2013, in Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP))

NC	Designação	2011 (%)	2012 (%)
50	Artigos de seda	0,0	0,0
51	Artigos de lã	1,5	1,6
52	Artigos de algodão	4,2	3,5
53	Outras fibras têxteis vegetais	0,1	0,1
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	1,6	1,6
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	6,2	5,4
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc.	4,9	5,1
57	Tapetes e outros revestimentos	1,5	1,6
58	Tecidos e tufados	1,9	1,9
59	Tecidos impregnados, etc.	3,7	4,2
60	Tecidos de malha	2,7	2,8
61	Vestuário e acessórios de malha	38,7	38,7
62	Vestuário e acessórios excepto malha	20,2	21,2
63	Outros artigos têxteis confeccionados	12,7	12,3
Total		100,0	100,0

Anexo B - Guião de Entrevista

Guião de Entrevista em Profundidade semi-estruturada

Apresentação (2min):

- Agradecimentos pela disponibilidade e oportunidade de entrevista;
- Natureza/ Objectivos da entrevista;
- Garantia de anonimato;
- Autorização para gravar a entrevista;
- Objecções à entrevista.

Warm-Up (2min):

- Tempo de trabalho na marca em questão;
- Função desempenhada;
- Colaborador em outra/s marca do Grupo.

Entrevista:

Ao longo da minha investigação sobre a Inditex surgiram diversas dúvidas, sobre várias temáticas, que gostaria de esclarecer consigo.

Ambiente de loja (5 min):

- Com que frequência as montras são alteradas? Qualquer colaborador pode mexer nas montras?
- As montras são executadas segundo ordens a nível local, nacional ou internacional? Há algum *layout* de disposição das peças nas montras que tenham que seguir rigorosamente ou deriva de gosto pessoal?
- Como tornam os produtos mais apelativos para os clientes? Como organizam a loja nesse sentido?
- O mobiliário de loja encontra-se organizado segundo critérios específicos?
- Esta marca do Grupo Inditex utiliza alguma fragrância para criar um aroma na loja? Qual? Porquê?
- Executam algum tipo de acções ocasionais nas vossas lojas, como demonstrações, desfiles ou outro tipo de acção que vos diferencie e chame a atenção dos clientes?

Formação dos colaboradores (5 min):

- A Inditex refere nos seus relatórios anuais de contas que a formação dos colaboradores é uma das suas grandes apostas para o sucesso. Quantas formações recebeu desde que cá está?
- Com que intuito ocorreram essas formações?
- Há algum apoio ao cliente a nível de pós-venda?
- Há algum procedimento para quando vários clientes procuram um determinado tipo de peça e a vossa marca não tem o produto? Esta situação é reportada a alguma entidade superior de modo a que passem a garantir o produto procurado nas vossas lojas?
- De que modo o cliente consegue dar-vos *feedback*? Há algum espaço físico na loja, no vosso *site* ou um contacto telefónico que permita que o cliente faça reclamações, sugestões de melhorias ou vos possa parabenizar? Quais? Porquê?
- De que forma conseguem criar relações com os clientes para além do contacto directo nas lojas? É habitual enviarem mensagens aos vossos clientes quando estes fazem anos, em alturas de saldos, edições especiais ou campanhas que tenham? Porquê?

Fast-fashion (5 min):

- Existem diferentes *targets* nas vossas colecções?
- Como conseguem corresponder às expectativas dos clientes em termos dos produtos que oferecem?
- Testam as colecções que são enviadas para as lojas?
- Como são geridos os *stocks*? Qualquer pessoa pode fazer esta gestão?
- O sistema que utilizam para gerir os *stocks* é constantemente actualizado?
- Em que altura do dia são realizadas as encomendas para reposição de *stock*?
- Como é realizada a transacção de peças entre as lojas? Quanto tempo demora este processo?

- No *online* como funciona o processo de expedição de encomendas? Quanto tempo demora?
- Como é feita a gestão de *stock* no *online*?
- No armazém, como têm os produtos organizados?
- O que fazem aos produtos que não vendem tanto?

Muito obrigado pela sua disponibilidade. Agradeço os dados fornecidos que vão permitir aprofundar e melhorar a minha pesquisa, com o intuito que este espelhe a realidade e possa vir a ser útil e aplicável.

Anexo C – Protocolo do estudo de caso

Tabela C.1 – Mapa de protocolo de entrevistas

Marca	Data de realização	Horário	Duração (min)	Loja	Cargo do (a) entrevistado (a)	Abordagem	Tipo de entrevista	Tentativas de entrevistas
Stradivarius	22 de Agosto	21h00	30:43	Oeiras Parque	1ª Encarregada	Contacto cedido por terceiros	Presencial	1
Oysho	26 de Agosto	22h00	14:52	Colombo	3ª Encarregada	Directa	Presencial	1
Zara Home	28 de Agosto	19h05	15:09	Colombo	Caixeira-ajudante	Contacto cedido por terceiros	Presencial	1
Bershka	30 de Agosto	20h00	10:39	Cascais Shopping	3ª Encarregada	Contacto cedido por terceiros	Presencial	1
Uterque	2 de Setembro	22h30	20:55	Amoreiras	1º Encarregado	Directa	Presencial	2
Pull&Bear	2 de Setembro	23h30	10:19	Colombo	Vendedora	Directa	Presencial	1
Massimo Dutti	5 de Setembro	18h00	27:39	Fórum Montijo	Assistente de vendas	Contacto cedido por terceiros	Presencial	3
Zara	16 de Setembro	22h30	21:40	Vasco da Gama	Caixeira	Directa	Presencial	3

Tabela C.2 – Protocolo do estudo de caso

Critério de selecção da empresa (Inditex)	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa que revolucionou a indústria da moda e introduziu o conceito de <i>fast fashion</i> (The Times, 2005); - Caso de sucesso a nível global; - Um dos maiores exemplos de sucesso no sector do retalho, em especial da indústria de moda.
Contacto com a empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo com colaboradores das oito marcas detidas pela empresa.
Recolha de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a fontes secundárias; - <i>Site</i> da Inditex; - Livro “De Zero a Zara” (Blanco and Salgado, 2006); - Manual de Training Inditex (2013); - Relatório de contas anual da empresa, referente ao ano de 2011; - Artigos não científicos (imprensa); - Elaboração de um guião de entrevista, que conduziu oito entrevistas, uma por cada marca do Grupo Inditex.
Construção do estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> - Recolha de informação sobre a empresa – dados secundários; - Entrevistas presenciais em profundidade semi-estruturadas – dados primários; - Pedido de contactos a terceiros, de colaboradores do Grupo; - Abordagens directas aos colaboradores nas lojas; - Entrevistas realizadas na zona de Lisboa (com excepção da Massimo Dutti); - Subscrição das <i>newsletters</i> das marcas do Grupo.
Análise do estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos processos da empresa com base na revisão de literatura; - Verificar processos transversais e processos únicos entre as marcas do Grupo.
Discussão do estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão dos processos da empresa com base na revisão de literatura.